

Sari Romppainen-Helttunen

**TYÖTYTYTYVÄISYYS, CASE Kiantama Oy**

Työtyytyväisyys  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Tradenomi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Kevät 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Sari Romppainen-Helttunen	
Työn nimi Työtyytyväisyys, case Kiantama Oy	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja Kiantama Oy, Vernu Vasunta
Aika Kevät 2014	Sivumäärä ja liitteet 38 + 31
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työtyytyväisyystutkimuksen avulla, millaiseksi Kiantama Oy:n työntekijät kokevat oman ja esimiestensä työskentelyn. Mitkä asiat tuottavat heille työtyytyväisyyttä tai työtyytymättömyyttä ja voidaanko mahdollisille tyytymättömyyttä tuottaville asioille tehdä jotain. Kohdeyrityksen työntekijöiden keskuudessa on ollut havaittavissa jo pitkän aikaa tyytymättömyyttä, joka on ilmennyt tietyn tyyppisenä välinpitämättömyytenä. Kipinä työnteosta on puuttunut ja yrityksen johto halusi saada selville, mistä se johtuu.</p> <p>Työtyytyväisyystutkimus toteutettiin Kiantama Oy:ssä vuoden 2013 viimeisellä neljänneksellä kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu ryhmähaastattelu. Ryhmähaastattelu oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijät vastasivat tutkimuslomakkeen avoimiin kysymyksiin. Saadut vastaukset analysoitiin kirjoitusohjelman avulla kokoamalla vastaukset yhteen ja vastauksista poimittiin usein esille tulleet aiheet. Toisessa vaiheessa haastateltiin suullisesti kaksi työntekijäryhmää, joiden kanssa keskusteltiin edellä mainituista usein esille tulleista aiheista. Haastattelutallenteet analysoitiin myös kirjoitusohjelman avulla kokoamalla lausunnot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.</p> <p>Tutkimuksen perusteella työntekijöiden keskuudessa vallitseva tyytymättömyys näyttäisi johtuvan pääosin esimiestyöskentelystä, johon yrityksessä olisi panostettava jatkossa. Myös alaisroolit, ristiriitatilanteiden hoitaminen ja tiedonkulku vaatisivat kehittämistoimenpiteitä.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	työtyytyväisyys, esimiestyö, johtaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Sari Romppainen-Helttunen	
Title Job Satisfaction, Case Kiantama Oy	
Optional Professional Studies	Commissioned by Kiantama Oy, Vernu Vasunta
Date Spring 2014	Total Number of Pages and Appendices 38 + 31
<p>The aim of this thesis was to study what the employees of Kiantama Oy think about working in the company and how supervisors manage to do their job from the employees' point of view. What are the matters producing job satisfaction or dissatisfaction and is it possible to do something to the issues that cause dissatisfaction. Among employees there has been for a long time some sort of dissatisfaction. This has been seen as a certain kind of indifference. The spark has been missing from the work and the company's management wanted to know why.</p> <p>The employee satisfaction survey was conducted in the fourth quarter of 2013 as a qualitative study and the research method was a semi-structured group interview. The interview was in two phases. In the first phase, the employees answered open questions in a survey form. The answers were analysed with writing software by collecting the answers into one report. In the second phase, two groups of employees were interviewed verbally. The discussion topics were those issues that frequently emerged from the survey forms. The interview recordings were analysed in the same way as the open questions.</p> <p>Based on this study, it seems that the dissatisfaction was caused by the managerial work. The company has to invest in that in the future. Also roles of the employees, the handling of the conflicts and the flow of information need to be improved.</p>	
Language of Thesis      Finnish	
Keywords	job satisfaction, managerial work, leadership
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	2
2 TYÖTYYTYVÄISYYS JA TYÖMOTIVAATIO .....	4
2.1 Työmotivaatio .....	4
2.2 Motivaation ja suorituksen välinen yhteys .....	7
2.3 Tyytyväisyyden ja suorituksen välinen yhteys .....	8
2.4 Tyytymättömyyden seurauksia .....	9
3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ .....	11
3.1 Johtamisen jaottelu .....	11
3.2 Johtajan ja esimiehen rooli .....	12
3.3 Palkitseminen .....	16
3.3.1 Raha .....	17
3.3.2 Sosiaaliset palkkiot .....	18
4 CASE Kiantama Oy .....	20
4.1 Tutkimuksen taustaa ja tutkimuksen kulku .....	22
4.2 Tutkimustulokset .....	23
4.2.1 Ensimmäinen vaihe, kyselylomakkeet .....	23
4.2.2 Toinen vaihe, haastattelut .....	25
4.3 Tulokset ja teoria .....	27
5 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET Kiantama Oy:ssä työtyytyväisyyden parantamiseksi .....	30
6 POHDINTA .....	35
LÄHTEET .....	37

## LIITTEET

# 1 JOHDANTO

Työtyytyväisyys on yksi työhyvinvoinnin osa-alue, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan ja menestykseen. Työntekijän henkilökohtaisesti kokema työtyytyväisyys muodostuu muun muassa työn sisällöstä ja määrästä, työpaikan ihmissuhteista ja niiden toimivuudesta sekä hyvistä ja asianmukaisista työolosuhteista ja se vaikuttaa merkittävästi myös työntekijän motivaatioon. Tyytyväiset, työstään innostuneet ja työpaikalla viihtyvät työntekijät sitoutuvat työhönsä ja vaikuttavat toiminnallaan yrityksen tuloksellisuuteen positiivisesti.

Työtytymättömyys taas vaikuttaa työntekijään ja hänen motivaatioonsa sekä yrityksen menestymiseen negatiivisesti. Työntekijä, joka on tyytymätön vallitseviin olosuhteisiin, kokee kaiken negatiivisena eikä sitoudu työhönsä. Tyytymättömyys voi aiheuttaa työntekijässä erilaisia käyttäytymisongelmia, joita esimerkiksi Ruohotie & Honka (1999) tuovat kirjassaan esille (Kuvio 3).

Työtyytyväisyyden saavuttaminen ja ylläpitäminen vaatii paljon työtä niin esimiehiltä kuin työntekijöiltä itseltäänkin. Työtyytyväisyyden tilan selvittämiseksi sekä kehittämiseksi on erittäin tärkeää työntekijöiltä saatava palaute. Työtyytyväisyyskysely on yleisin keino selvittää työntekijöiden mielipiteitä. Pelkkä tutkimuksen suorittaminen ei kuitenkaan yksin riitä saavuttamaan työtyytyväisyyttä, vaan tutkimuksen suorittamisen jälkeen on ryhdyttävä tulosten mukaisiin toimenpiteisiin.

Tämä opinnäytetyö tutkii ja käsittelee työpaikkani työntekijöiden keskuudessa tällä hetkellä vallitsevaa työtyytyväisyyden tilaa, työmotivaatiota sekä johtamista ja esimiestyötä. Työpaikan työntekijöiden keskuudessa on ollut havaittavissa jo pitkän aikaa tyytymättömyyttä, joka on ilmennyt tietyn tyyppisenä välinpitämättömyytenä. Työhön liittyviä asioita ei hoideta loppuun asti tai tehdään vain välttämätön eikä yhtään enempää. Esimiesten antamia ohjeita ei noudateta tai töiden raportointeja laiminlyödään jne. Kipinä työnteosta on puuttunut ja työnantaja haluaa saada selville, mistä se johtuu.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaiseksi työpaikkani työntekijät kokevat niin oman kuin esimiestensäkin työskentelyn. Mitkä asiat tuottavat heille työtyytyväisyyttä tai työtytymättömyyttä ja voidaanko mahdollisille tyytymättömyyttä tuottaville asioille tehdä jotain tilanteen parantamiseksi.

Opinnäytetyön teorettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääluvusta, työtyytyväisyydestä ja motivaatiosta sekä johtamisesta ja esimiestyöstä. Neljännen ja viidennen luvun empiirinen osuus muodostuu kohdeyrityksen esittelystä ja sen työympäristössä toteutetusta kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta, tutkimuksen tuloksista ja niistä johdetuista toimenpideehdotuksista. Työn loppupuolella kuudennessa luvussa on pohdintaa opinnäytetyön tekemisestä.

## 2 TYÖTYTYVÄISYYS JA TYÖMOTIVAATIO

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat sukulaiskäsitteitä ja ne usein samaistetaan toisiinsa työtyytyväisyys- ja työmotivaatioteorioita käsiteltäessä. Käsitteet ovat kuitenkin kaksi eri asiaa, jotka kietoutuvat läheisesti yhteen ja ovat monen eri osatekijän summa vaihdellen suuresti tilanteesta, henkilöstä ja hänen luonteestaan riippuen. Vallitsevan käsityksen mukaan tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta, kun taas työmotivaatioon vaikuttavat mm. palkkiota koskevat odotukset. Työtyytyväisyys kuvaa sitä, minkälaiseksi työntekijät kokevat organisaation, jossa he työskentelevät eli minkälaista on työskennellä juuri siinä organisaatiossa, työyhteisössä ja työtehtävässä. (Ruohotie & Honka 1999, 24; Rauramo 2004, 33.)

Työmotivaatio on ollut tärkeä kiinnostuksen kohde ja käytännön ihmisiä ja tutkijoita askarruttaa jatkuvasti, mikä saa ihmisen tekemään töitä. Taylor ajatteli aikoinaan, että tarkka valvonta ja ohjaus sekä rahallisen palkkion mahdollisuus saavat ihmisen työskentelemään kohti haluttua tavoitetta. Työn tarkoitus on kuitenkin muuttunut samoin kuin ihmisten työelleen asettamat odotukset ja vaatimukset. Jotta ihmiset kokevat työnsä mielekkääksi ja tavoittelemisen arvoiseksi, on käskyjen ja valvonnan sijasta vedottava heidän ajatteluun ja tunteisiin. (Lämsä & Hautala 2004, 80.)

### 2.1 Työmotivaatio

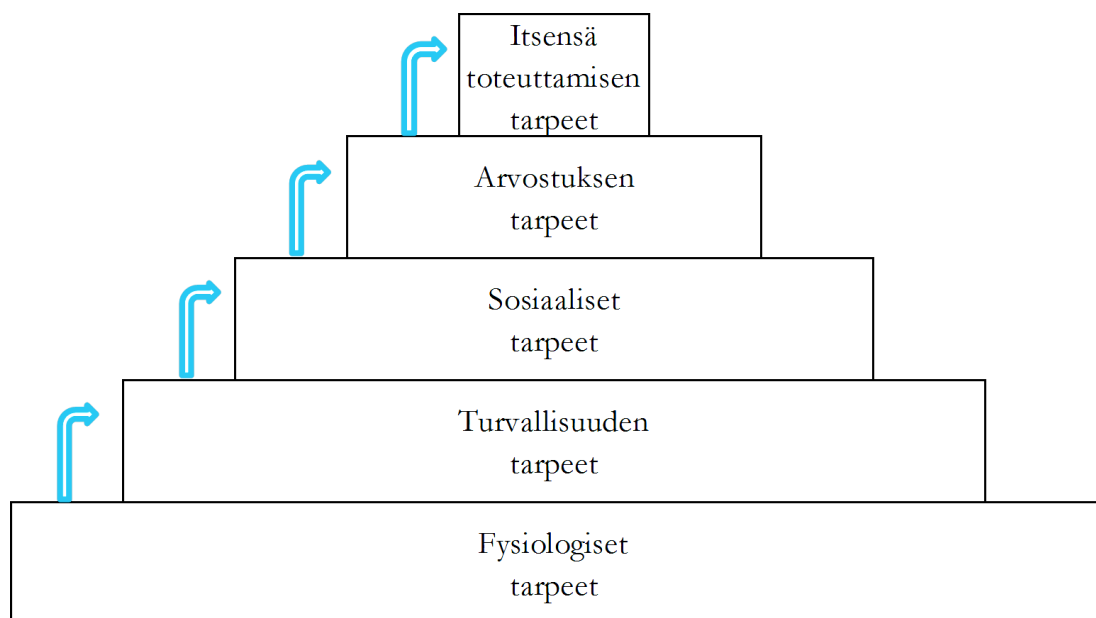
Motivaatio-sana on alun perin johdettu latinan kielen sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkuamista. Tutkija Juutin (1999) mukaan motivaatio on käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmä. Pinder (1998) taas määrittelee työmotivaation ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmäksi, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. (Lämsä & Hautala 2004, 80.)

Työmotivaation vaikuttavat ihmisen sisäiset tekijät, kuten tarpeet ja hänen ulkopuolellaan olevat ympäristötekijät, kuten palkkiojärjestelmät ja työn luonne. Muoto viittaa ihmisen sisäiseen vireystilaan, jota voidaan arvioida ja mitata vain likimääräisesti. Työkäyttäytyminen suuntautuu jotakin tavoitetta kohti. Ihannetapauksessa ihmisen henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat samansuuntaiset, joka tekee työstä mielekäästä ja innostavaa. Joskus ihminen on motivoitunut hetkellisesti jonkun työtehtävän suorittamiseen, kun taas toisissa

tilanteissa motivaatio kestää vuosikausia. Jotkut tehtävät synnyttävät voimakasta motivaatiota, jopa intohimoisen halun saavuttaa tavoite, kun taas toiset tilanteet ja tehtävät tehdään sen kummemmin innostumatta. (Lämsä & Hautala 2004, 80 - 81.)

Työmotivaatiota on tutkittu paljon ja teorioita aiheesta on useita. Teoriat on jaoteltavissa työmotivaation sisältöteorioihin ja työmotivaation prosessiteorioihin. Seuraavassa on pari esimerkkiä tunnetuimmista sisältöteorioista, Maslow'n ja Herzbergin teoriat, joiden mukaan ihmisten motivaation perustana ovat heidän tarpeensa. (Lämsä & Hautala, 2004, 81 - 82.)

**Abraham Maslow'n** esittämän tarvehierarkian mukaan ihmisellä on perustarpeet, jotka tulee tyydyttää ensin ja sen jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä muille tarpeille. Maslow kuvaa tarpeet tärkeysjärjestyksessä pyramidina, jossa alimmalla tasolla ovat perustarpeet ja ylimmällä tasolla korkeimmat tarpeet:



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Lämsä & Hautala 2004, 82)

1. Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä, jano, uni, lämpö, vaatetus, suoja, seksuaaliset ja muut kehon tarpeet. Työpaikalla työterveydenhuolto, ruokailu, liikunta, lepo-  
tauot ja palautuminen tyydyttävät fysiologisia tarpeita.



2. Turvallisuuden tarpeita ovat varmuus ja suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta sekä vaaran välttäminen. Työpaikalla varma työsuhde, hyvä työturvallisuus ja ergonomia sekä palkkaus synnyttävät turvallisuutta.
3. Sosiaalisia tarpeita ovat hyväksyntä, ystävyys, rakkaus, välittäminen, yhteenkuuluvuuden tunne ja tarve toimia ryhmässä. Ryhmät, tiimit, me-henki ja hyvä esimies-alainen – suhde ovat sosiaalisiin tarpeisiin vaikuttavia seikkoja työelämässä.
4. Arvostuksen tarpeita ovat itsekunnioitus, itsenäisyys, kiitoksen saaminen, tunnustus, asema, saavutukset sekä muiden antama arvostus ja kunnioitus. Tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi, palautekäytännöt, palkitseminen ja kehityskeskustelut ovat keinoja tyydyttää arvostuksen tarpeita.
5. Itsensä toteuttamisen tarpeita ovat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen, luovuus ja tiedon määrän lisääntyminen. Urakehitys, työn ilo, tunne oman työn osaamisesta sekä sitoutuminen ovat itsensä toteuttamisen tekijöitä työpaikalla. (Lämsä & Hautala 2004, 82.)

Teoriassa Maslow'n mielestä alemman tason tarpeiden ollessa tyydytettyjä, fysiologiset tarpeet eivät enää toimi motivaation lähteenä. Suomalaisessa työelämässä ovat usein alemmat tasot tarveportaikosta tyydytetty ja sen vuoksi kiinnostus on kohdistunut ylempiin tasoihin. Työtehtävien muuttuessa ja kehittyessä syntyy uusia tarpeita ja siten ihmisen tarvehierarkia ei ole pysyvä, vaan se vaihtelee tilanteen, olosuhteiden ja yksilön elämäntilanteen mukaan. (Lämsä & Hautala 2004, 83.)

**Frederick Herzberg** taas jakaa teoriassaan työmotivaation sisältöön vaikuttavat tekijät tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöihin. Tyytyväisyyttä synnyttäviä asioita Herzberg kutsuu motivaatiotekijöiksi ja ne ovat itse työhön liittyviä ja saavat työntekijässä aikaan myönteisyyttä, tyytyväisyyttä sekä hyvän asenteen. Tyytymättömyys- eli hygieniatekijät eivät liity varsinaisiin työtehtäviin, vaan fyysiseen ja psykososiaaliseen työympäristöön ja ne saavat työntekijät tuntemaan itsensä tyytymättömiksi, jopa onnettomiksi ja ne aiheuttavat kielteistä asennoitumista. (Lämsä & Hautala 2004, 84.)

Taulukko 1. Herzbergin motivaatio- ja hygieniatekijät (Lämsä &amp; Hautala 2001, 84)

<b>Motivaatiotekijät</b>	<b>Hygieniatekijät</b>
- liittyvät itse työhön - lisäävät työtyytyväisyyttä	- liittyvät työympäristöön - lisäävät tyytymättömyyttä
Tunnustus työstä Saavutukset työssä Mahdollisuus kasvaa ja kehittyä Ylennys Vastuu Työ sinänsä	Yrityspolitiikka ja hallinto Henkilösuhteet esimieheen Henkilösuhteet työtovereihin Työskentelyolosuhteet Palkka, status Työturvallisuus

Herzbergin teorian mukaan työtyytyväisyyttä ja – tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät. Motivaatiotekijät lisäävät työtyytyväisyyttä, joten niihin vaikuttamalla voidaan lisätä motivaatiota. Hygieniatekijät synnyttävät tyytymättömyyttä ja heikentävät motivaatiota. Ne eivät kuitenkaan hyvin järjestäytyneinä lisää tyytyväisyyttä, vaan tilanne on ikään kuin neutraali. Jos halutaan poistaa tyytymättömyyttä, on vaikutettava hygieniatekijöihin. Kun nämä ovat suotuisat, on helpompi vaikuttaa motivaatiotekijöihin. Työmotivaatio on monimutkainen ilmiö, johon vaikuttavat samanaikaisesti monet, keskenään jopa ristiriidassa olevat tekijät. (Lämsä & Hautala 2004, 84 - 85.)

## 2.2 Motivaation ja suorituksen välinen yhteys

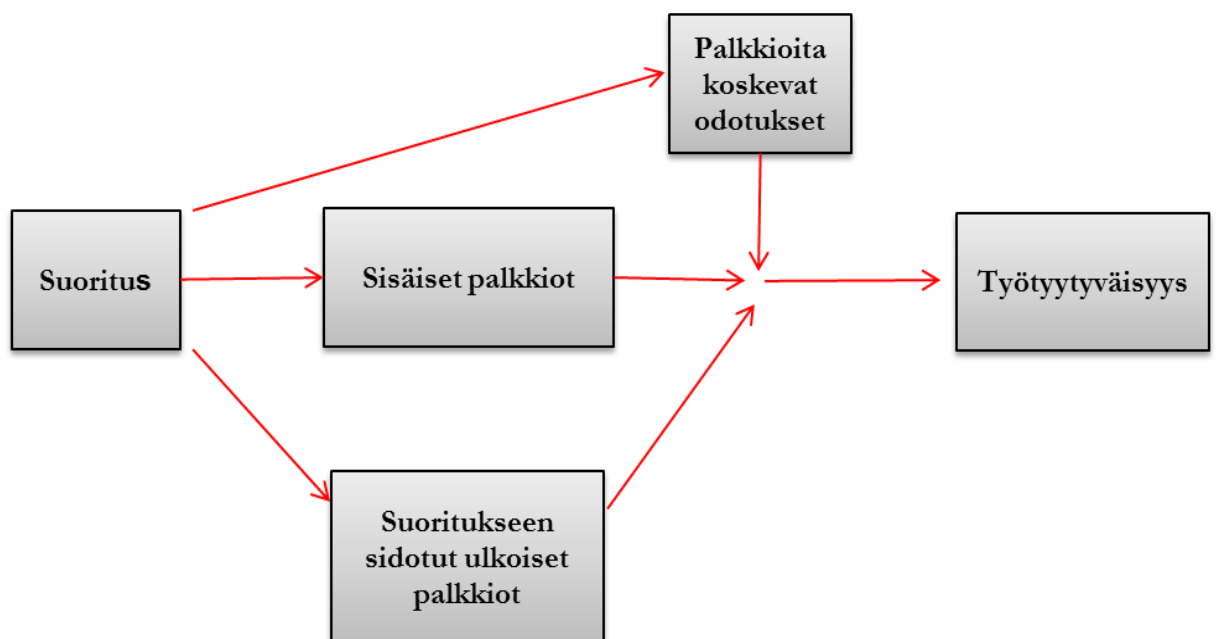
Ruohotie & Hongan mukaan työpanosta säätelevät valmius ja motivaatio. Valmius vaikuttaa siihen, mitä henkilö osaa tehdä ja motivaatio taas määrää, mitä henkilö haluaa tehdä. Motivaation lisääminen parantaa niiden henkilöiden suoritustasoa, joilla on riittävät valmiuden suoriutua tehtävästä. Jos valmiuden ovat heikot, motivaation lisääminen ei johda parempiin tuloksiin. (Ruohotie & Honka 1999, 33.)

Työkäyttäytymistä määräävät yksilökohtaisten tekijöiden lisäksi ympäristöön liittyvät tilanetekijät. Työsuoritusta kuvataan kolmen eri tekijän halun eli motivaation, kapasiteetin eli valmiuden ja mahdollisuuksien eli tilanetekijöiden toimintona. Monet työympäristön tekijät voivat rajoittaa tai helpottaa henkilön suoriutumista tehtävistään. Jos jokin kolmesta tekijästä puuttuu, koko suorituksen tulos on nollan arvoinen. Työn tekeminen voi vaikeutua esimer-

kiksi siksi, että henkilö ei tiedä, mitä häneltä odotetaan ja millainen hyvän työn tulisi olla. Toisaalta hän voi ponnistella lujastikin, mutta kyvyt eivät riitä ja suoritus jää siksi heikoksi. Suoritusta voivat myös häiritä tekijät, jotka eivät ole henkilön kontrolloitavissa, esimerkiksi ajan niukkuus, puutteelliset työvälineet, toimivallan puute, yhteistoiminnan puute, rajoittavat määräykset, ryhmänormien vastakkaisuus yrityksen tavoitteisiin jne. (Ruohotie & Honka 1999, 34.)

### 2.3 Tyytyväisyyden ja suorituksen välinen yhteys

Työntekijöiden suoritustason erot johtavat erilaisiin palkkioihin ja erilaiset palkkiot saavat aikaan eroja tyytyväisyydessä. Ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää työssään henkisiä voimavarojaan ja siksi työt tulisi muotoilla siinä määrin haasteellisiksi ja mielenkiintoisiksi, että niiden suorittaminen voisi johtaa sisäisiin palkkioihin, esimerkiksi onnistumiseen, edistymiseen ja vastuun kokemuksiin. Ihmiset odottavat myös ulkoisia palkkioita ja suuntaavat käyttäytymistään näiden palkkioiden toivossa. Tämän vuoksi palkkiot tulisi sitoa suoritukseen. (Ruohotie & Honka 1999, 35.)



Kuvio 2. Suorituksen, palkkioiden ja tyytyväisyyden väliset yhteydet (Ruohotie & Honka 1999, 35)

Kokonaistyytyväisyys ei välttämättä ole sisäisten ja suoritukseen sidottujen ulkoisten palkkioiden tuottaman tyytyväisyyden summa. Se, millainen vaikutus palkkiolla lopulta on, määräytyy niiden koetusta oikeudenmukaisuudesta eli siitä, mitä henkilön omasta mielestään tulisi saada. Jos palkkiot ovat seurausta työsuorituksesta ja ne havaitaan oikeudenmukaisiksi, suoritusten ja tyytyväisyyden välillä vallitsee positiivinen riippuvuus. Tyytyväisyyden ja suoritusten välillä ei kuitenkaan ole suoraa yhteyttä. Tutkimuksissa saatuja tuloksia:

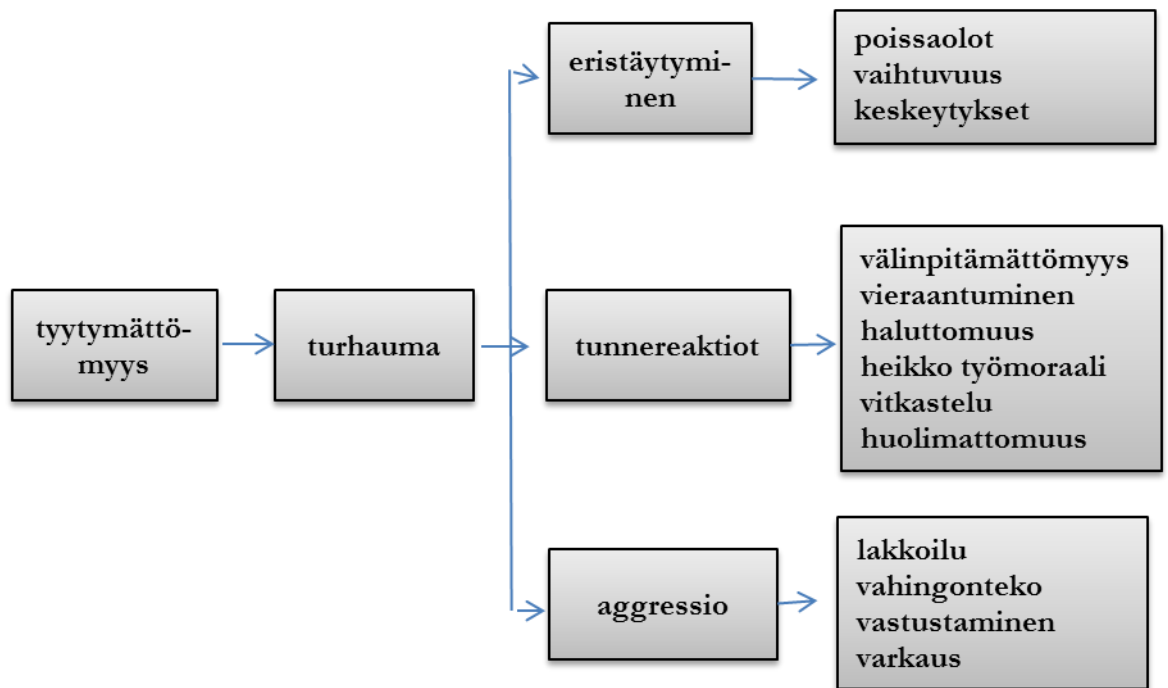
- Työntekijät, joita palkitaan huonosta suorituksesta, ovat kyllä tyytyväisiä, mutta he jatkavat edelleen tehotonta työskentelyä.
- Työntekijät, joita ei palkita hyvästä suorituksesta, alentavat työtehoa jatkossa.
- Työntekijät, joita huonon suorituksen takia ei ole palkittu, ovat tyytymättömiä, mutta tästä huolimatta heidän suorituksensa saattaa parantua. (Ruohotie & Honka 1999, 36.)

Ruohotie & Hongan mukaan korkea suoritustaso ja tyytyväisyys voidaan saavuttaa vain, jos yrityksen toiminta täyttää kaksi ehtoa: 1) palkkiot sidotaan työsuorituksiin ja 2) palkkiojärjestelmä havaitaan oikeudenmukaiseksi. Jos näitä edellytyksiä ei täytetä, palkkioita saavat huonot työntekijät voivat olla tyytyväisiä, mutta vähälle palkitsemiselle jääneet hyvät työntekijät tyytymättömiä. Vaikka tyytyväiset työntekijät ehkä tässä tilanteessa parantaisivat suoritustaan, tyytymättömät työntekijät heikentäisivät suoritustasoaan ja saattaisivat vaihtaa työpaikkaakin. (Ruohotie & Honka 1999, 36 - 37.)

## 2.4 Tyytymättömyyden seurauksia

Yrityksessä esiintyvät käyttäytymisongelmat liittyvät usein tyytymättömyyteen, joka on seurausta tarpeiden tyydyttymisen estymisestä. Tyytymättömyyden ja työsuorituksen välillä on selvempi yhteys kuin tyytyväisyyden ja työsuorituksen välillä. Tyytymättömyys johtaa toiminnallisten häiriöiden lisääntymiseen ja tämä saa aikaan työn tulosten heikkenemisen. Heikko tuotavuus voi johtua joko avoimesta käyttäytymisestä (vahingonteko, lakkoilu, poissaolo, vaihtuvuus) tai piilevästä käyttäytymisestä (välinpitämättömyys, alhainen työmoraali, huolimattomuus). (Ruohotie & Honka 1999, 38 - 39.)

Tuottavat työntekijät ovat alttiimpia kokemaan tyytymättömyyttä. Tyytymätön ihminen kokee saavansa vähemmän palkkiota kuin hänen mielestään tulisi saada. Mitä kyvykkäämmästä työntekijästä on kysymys, sitä enemmän palkkioita hän työltään odottaa ja mitä enemmän hän odottaa palkkioita, sitä suurempi mahdollisuus hänellä on pettyä odotuksissaan. Heikot työntekijät saattavat odottaa työltään vähemmän ja tällöin myös pettymykset jäävät vähäisemmiksi. Tyytyväisyys ei siis välttämättä merkitse korkeaa tuottavuutta. (Ruohotie & Honka 1999, 39.)



Kuvio 3. Tyytymättömyydestä aiheutuvia käyttäytymisongelmia (Ruohotie & Honka 1999, 38)

### 3 JOHTAMINEN JA ESIMIESTYÖ

Johtajan keskeinen rooli on toimia yrityksen suunnannäyttäjänä ja kehityksen ohjaajana. Myös esimiestyön arvo on korostunut yritysten jatkuvissa muutospaineissa. Ihmisten uskomukset ja käsitykset (maailmankuva, ihmiskuva, etiikka, ajankäsitys, arvot) vaikuttavat siihen, miten johtaminen, esimiestyö ja niiden välineet sekä koko organisaatio nähdään. (Ruohotie & Honka 1999, 184; Viitala 2004, 68.)

#### 3.1 Johtamisen jaottelu

Kirjallisuudessa johtaminen on usein eroteltu ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Lämsä & Hautalan (2004) mukaan johtajuudessa on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä ja asioiden johtaminen taas tarkoittaa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa sekä niihin liittyvää päätöksenhallintaa. Johtajuus on uusien ideoiden, suuntien ja muutosten edistämistä ja asioiden johtaminen tähtää järjestykseen, pysyvyyteen ja vakauteen. Viitalan (2004) mukaan johtajuutta ja asioiden johtamista ei voi erottaa toisistaan. Mitään asiaa ei voi johtaa muuten kuin ihmisten avulla. Johtajan huomio sen sijaan voi kiinnittyä eri tilanteissa eri tavoin asioiden sisältöihin ja ihmisiin. (Lämsä & Hautala 2004, 207; Viitala 2004, 68 - 70.)

Taulukko 2. Ben Nanuksen määrittely johtamisen eroista (Viitala 2004, 70 - 71)

Asioiden johtaminen eli management	Johtajuus eli leadership
-On asioiden tekemistä oikein -On suuntautunut organisaation sisäisiin asioihin ja nykyhetkeen -Ottaa kantaa organisaation toiminta-prosessiin -Korostaa vakautta, ennustettavuutta ja valvontaa -Keskittyy vähittäisiin parannuksiin, perinteisten vahvuusalueiden hiomiseen entistä paremmiksi -Johtaa toimintojen suuntaisesti -On tuloskeskeistä -Toteuttaa tarkoitusta	-On oikeiden asioiden tekemistä -On suuntautunut organisaation ulkopuolelle ja tulevaisuuteen -Ottaa kantaa organisaation kehittämisen suuntaan -Korostaa joustavuutta ja muutosta -Keskittyy kysymään, vaatiiko organisaation menestyminen jatkossa uusia vahvuuksia ja rakenteita -Johtaa usein yli organisaation toimintarajojen -On ihmiskeskeisempää -Luo tarkoitusta

### 3.2 Johtajan ja esimiehen rooli

Viitala (2004) tuo esille Alvin Tofflerin hahmotelmia johtajien ja esimiesten tulevaisuuden vaatimuksista. Tofflerin mukaan johtajan on oltava erittäin sopeutuva ja osattava hoitaa kaikenlaista viestintää nopeasti, tarkasti ja tehokkaasti. Varsinkin kyky aitoon vuoropuheluun on tärkeää. Tulevaisuuden esimiehen ja johtajan ominaisuuksia ovat visionäärisyys, tavoitteellisuus, innostavuus, itsenäisyys sekä kyky tuen antamiseen ja arvostamiseen. Yksityiskohtainen ohjeistaminen, rangaistukset, käskyt ja valvonta ovat esimiestyön väistyviä piirteitä. (Viitala 2004, 99.)

<b>ÄLYLLINEN JOHTAJA</b> -kyky esittää oma mielipide -taito saada vastauksia -kyky luoda ja ottaa vastaan haasteita -rohkeus johtaa edestä	<b>LUOVA JOHTAJA</b> -rohkeus avata uusia mahdollisuuksia -taito innostaa -halu olla keskellä -kyky olla tutkimusmatkailija
<b>KANNUSTAVA JOHTAJA</b> -kyky vahvistaa oppimista -taito käsitellä koko ryhmää -taito saada positiiviset tunteet esille -kyky ratkoa konflikteja -taito saada ihmiset vakuuttumaan omista ideoistaan	<b>TUKEVA JOHTAJA</b> -halu auttaa -taito ohjata toimintaa -taito tunnistaa ihmiset, joilla on vaikeuksia -kyky kuunnella ja rohkaista

Kuvio 4. Johtajan ydinvalmiudet (Viitala 2004, 100)

Esimies- ja johtamistyön luonne on muuttunut palvelevaan suuntaan. Työ on raskasta ihmishuhtelyä, jossa oman työn lisäksi on kyettävä auttamaan myös muita tekemään työnsä hyvin. Palveluasennetta on riitettävä omille alaisille ja esimiehille. Johtaja tai esimies tarvitsee samaan aikaan niin tunneälyä, nöyryyttä kuin vahvuuttakin. Hänen on kestävä myös kriittikii. Työssä kehittyminen edellyttää jatkuvaa kasvamista ihmisenä, ymmärryksen lisääntymistä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä ja jatkuvaa näkemysten laajentamista esimiesroolista, organisaation toiminnasta ja toimintaympäristön muutoksista. (Viitala 2004, 103.)

Esimiesten johtamisvalmiuksille suurina haasteina ovat työelämän kasvavat vaatimukset ja monipuolistuvat tehtävät. Esimiestaitoja tarvitaan esimerkiksi tehtävien organisoinnissa, keskusteluissa, työsuoritusten arvioinnissa ja riittävän varhaisessa ongelmatilanteisiin puuttumisessa. Yksinkertaiset käyttäytymissäännöt (tervehtiminen, kiittäminen, toisten huomioon ottaminen) ovat perustaitoja, joita edellytetään kaikilta. Esimiehen kohdalla näillä taidoilla on suuri merkitys, sillä esimiehen teot ja tekemättä jättämiset ovat suuren tarkkailun kohteena. (Esimiesopas 2005, 6.)

Esimiestyö on kiinteää kanssakäymistä eri osapuolten kesken työyhteisössä ja sen ulkopuolella. Esimies ei voi olla vain joidenkin työyhteisöön kuuluvien paras kaveri, vaan hänen tulee ottaa tasapuolisesti huomioon koko henkilöstö. Esimiehen tehtävä edellyttää hyvää sosiaalista vuorovaikutuskykyä ja taitoa tehdä vaikeita päätöksiä sekä vastata niiden seurauksista. Esimies välittää ulkopuolista tietoa omaan yhteisöönsä ja viestii oman yhteisönsä toiminnasta ja tarpeista muualla organisaatiossa. Esimiehen tulee kertoa merkittävät asiat niin, että mahdollisimman moni kuulee ne samaan aikaan. Kiusallisten ja työyhteisön kannalta ikävienkin asioiden kertomista ei saa turhaan pitkittää. Esimiehen tulee huolehtia myös siitä, että asiat käsitellään oikeissa yhteyksissä. Yleiset, koko työyhteisöä koskevat asiat käsitellään niin laajasti kuin mahdollista. Yksittäistä henkilöä koskevat asiat sen sijaan käsitellään asianomaisten kesken. (Esimiesopas 2005, 6 - 7.)

Keskeinen henkilöstön hyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen vaikuttava tekijä on oikeudenmukainen johtaminen. Oikeudenmukaisuus näkyy siinä, miten esimies organisoii ja osallistuu sekä ottaa ja kantaa vastuuta työyhteisön toiminnasta. Esimiehen tehtävä on tuoda tunnetuksi ja avata työyhteisölle organisaation strategiat ja tavoitteet. Esimies vastaa myös tavoitteiden toteutumisesta sekä toimintaa ohjaavien pelisääntöjen vakiinnuttamisesta. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi tietää omat perustehtävänsä ja niihin kuuluvat vastuut. (Esimiesopas 2005, 7.)

Hyvä työyhteisö keskustelee avoimesti ja luottamuksellisesti töihin liittyvistä asioista. Avoin keskustelukulttuurin syntyminen vaatii panostamista. Esimiehen tulisi rohkaista keskustelua ja pyrkiä saamaan esiin työntekijöiden mielipiteitä ja ehdotuksia. Työntekijöitä tuli myös ohjata ottamaan selvää asioista omatoimisesti sekä tiedottamaan omista asioista muille. (Esimiesopas 2005, 8.)



Esimies ei saa unohtaa kehityskeskustelun merkitystä sillä se on yksi johtamisen tärkeä työkalu. Kuitenkin on muistettava, että esimiehen ja työntekijän välillä käytävä kehityskeskustelu ei korvaa päivittäisjohtamisen yhteydessä käytävää keskustelua eikä päivittäisjohtamisen yhteydessä käytävä keskustelu korvaa kehityskeskustelua, vaan molempia tarvitaan. Asianmukaisesti käyty kehityskeskustelu luo perustan esimiehen ja työntekijän väliselle yhteistyölle ja vuoropuhelulle. (Aarnikoivu 2013, 170.)

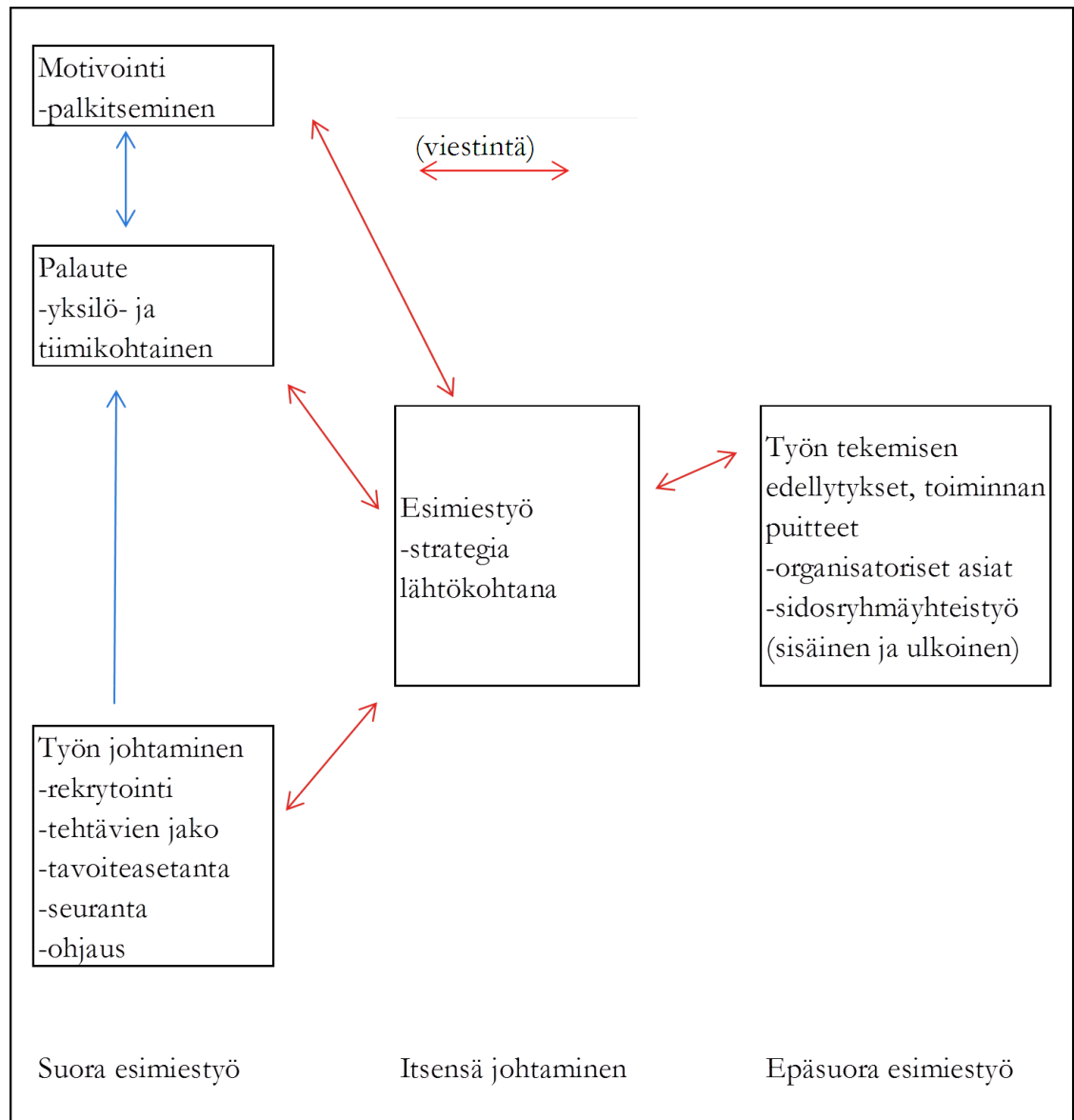
Esimiehen tulisi jo roolinsa velvoittamana tiedostaa kehityskeskustelun merkitys ja panostaa siihen. Jokaisella työntekijällä on oikeus kehityskeskusteluun ja myös velvollisuus osallistua siihen. Aarnikoivu (2013) esittelee kirjassaan esimiehen V10-toimintamallin, jota esimiehen tulisi toteuttaa niin päivittäisjohtamisessa kuin kehityskeskusteluissakin:

- **Valmenna.** Esimies valmentaa työntekijää saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet keskustelemalla tavoitteista, tarjoamalla tukea ja haastamalla työntekijää kehittymään ja kehittämään sekä arvioimalla suoritusta ja antamalla palautetta.
- **Välitä.** Keskustelutilanteessa esimies on aidosti kiinnostunut työntekijästä ja hänen työstään.
- **Vaadi.** Esimies esittää työlle asetetut tavoitteet ja vaatii työntekijältä tietyn tasoista suoriutumista.
- **Vaihda.** Esimiehellä tulisi olla valmius tehdä työntekijän rooliin ja tehtävään muutoksia, jotta työntekijä löytäisi oman paikkansa työyhteisössä.
- **Viritä.** Esimies virittää työntekijää saavuttamaan asetetut tavoitteet tekemällä näkyväksi työntekijän osaamisen, onnistumiset ja käytettävissä olevat voimavarat.
- **Vahvista.** Esimies tuo esille niitä asioita työntekijän toiminnassa, jotka edesauttavat halutun lopputuloksen syntymistä. Konkreettisesti esimies kannustaa ja rohkaisee työntekijää tekemään lisää sitä, mikä toimii.
- **Vastuuta.** Esimies haastaa työntekijän näkemään oman vastuunsa ja vaikutusmahdollisuutensa työyhteisön toiminnassa (ratkaisukeskeisten kysymysten hyödyntäminen).

- **Viesti.** Esimies välittää tietoa kehityskeskustelutilanteessa ja keskustelee siitä, saako työntekijä riittävästi arjessa tietoa hoitaakseen työnsä ja miten päästäisiin tyydyttävään tilanteeseen.
- **Vuorovaikuta.** Kehityskeskustelu on vuorovaikutustilanne, jossa esimiehen tulee panna dialogiin, jotta yhteisymmärrys syntyy.
- **Voimaannuta.** Työntekijän voimaantumista esimies edistää toteuttamalla edellä mainittuja asioita. Keskeistä roolia näyttelee luottamuksen osoittaminen työntekijää ja työntekijän kykyjä kohtaan. (Aarnikoivu 2013, 141, 172 - 173.)

Esimiehen ja työntekijän välinen suhde heijastuu väistämättä kehityskeskustelutilanteeseen. Jos esimies ei käy normaalissa arjessa vuoropuhelua työntekijänsä kanssa eikä esimiehen ja työntekijän välillä ole luottamussuhdetta, kehityskeskustelusta ei tule avointa, pintaa syvemmälle menevää keskustelua. (Aarnikoivu 2013, 173 - 174.)

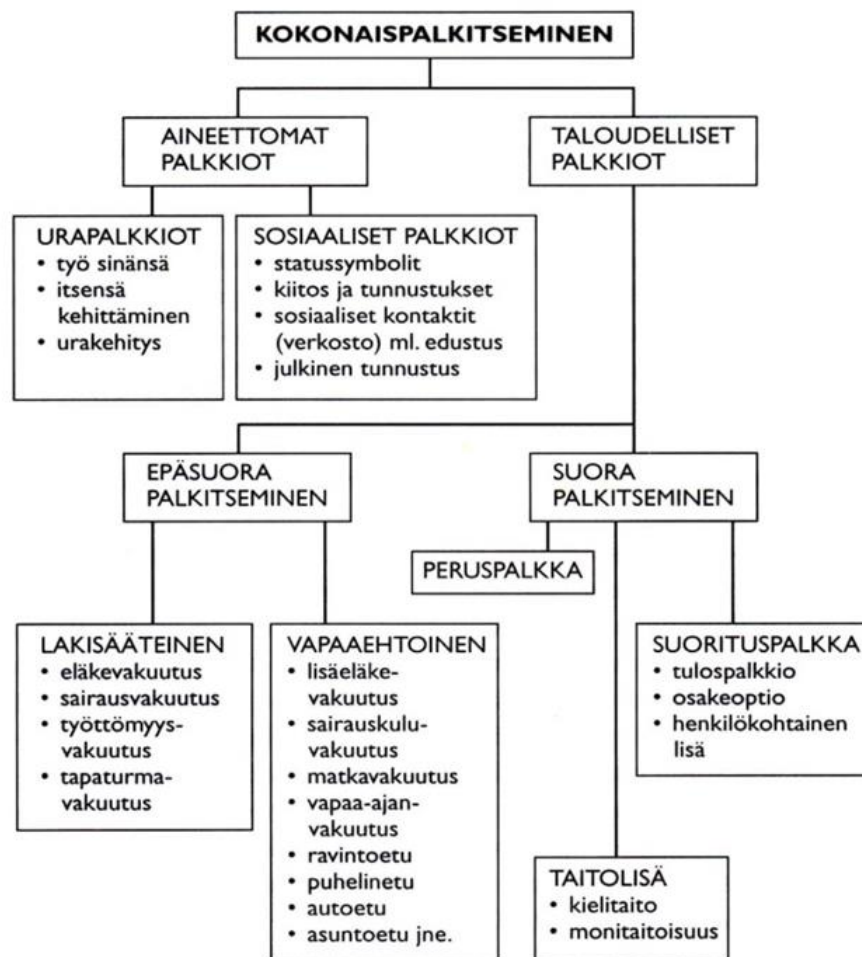
Vuorovaikutusta arvostavassa ja siihen kannustavassa yrityskulttuurissa johtaminen ja esimiestyö nähdään vuoropuheluna. Konkreettisesti esimies siis käy tiiviisti vuoropuhelua työntekijöidensä kanssa päivittäin. Tämä mahdollistaa sen, että kehityskeskusteluissa on mahdollisuus käydä aidosti hyödyllinen keskustelu. (Aarnikoivu 2013, 174 - 175.)



Kuvio 5. Esimiehen tehtävät (Aarnikoivu 2013, 129)

### 3.3 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi johtamisen keskeinen osa-alue. Palkitseminen on käsitteenä hyvin laaja ja se käsittää paitsi taloudelliset (palkka ja edut) myös aineettomat seikat, lähinnä sosiaaliset palkkiot ja urapalkkiot. Palkitsemisella pitäisi kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tukee organisaation menestystä, kun palkitsemisperusteet on valittu oikein. (Kauhanen 2009, 109, 116.)



Kuvio 6. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2009, 116)

### 3.3.1 Raha

Palkka koetaan hyvin henkilökohtaiseksi, sillä se on tietyllä tapaa tiivistelmä ihmisen tähänastisesta työurasta. Työtä voimakkaasti arvostavassa kulttuurissa se voi olla jopa ihmisarvon mitta. Sen takia palkkaan kajoaminen, sen laskeminen tai korottaminen, merkitsee aina myös puuttumista työntekijän omantunnonarvoon. Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monenlaisia tarpeita, arvostuksen ja vallan tarpeita sekä pätemisen tarpeita. Kun palkka sidotaan suoritukseen, siitä tulee suorituksen mitta ja näin se saattaa lisätä myös sisäistä motivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 57.)

Palkka vaikuttaa myös työtyytyväisyyteen. Palkkatyytyväisyys riippuu kahdesta tekijästä - halutun ja vastaanotetun palkan määrästä henkilön itsensä tulkitsemana. Halutun palkan mää-

rään vaikuttavat henkilön havainnot omasta työpanoksesta ja työn luonteesta sekä työstä saadut ei-rahalliset etuisuudet ja henkilön palkkahistoria. Jos työntekijän mielestä hänen työpanoksensa on suuri, työ on vaativaa, ei-rahalliset etuisuudet vähäiset ja aikaisemmat ansiot suuret, hän toivoo ansaitsevänsä suhteellisen korkeaa palkkaa. Tyytyväisyys riippuu osittain siitä, miten työntekijät suhtautuvat omaan palkkatasoonsa. He vertaavat omaa palkkaansa saman tai vastaavan alan työntekijöiden palkkoihin. (Ruohotie & Honka 1999, 59.)

Tyytymättömyys palkkaan voi johtaa moniin käyttäytymishäiriöihin. Palkkatyytymättömyyttä voidaan kuvata todellisen ja halutun palkan erolla. Jos erotus koetaan epäsuotuisana, se johtaa tyytymättömyyteen ja sen seurauksia voivat olla esimerkiksi lakkoilu, runsaat poissaolot ja alhainen työmoraali. Tämä näkyy myös alhaisena tuottavuutena. Tyytymättömyys palkkaukseen voi vaikeuttaa myös uusien suunnitelmien toteuttamista. Kun työntekijät eivät ole tyytyväisiä palkkaansa, he eivät myöskään hyväksy erilaisia motivaatiota lisääviä ohjelmia, kuten työn laajentamista, työn rikastamista ja tavoitejohtamista. (Ruohotie & Honka 1999, 61.)

### 3.3.2 Sosiaaliset palkkiot

Sosiaaliset palkkiot ovat niitä palkitsemiskeinoja, joita ei voi mitata rahassa. Ne ovat sellaisia tunnustuksia ja tekijöitä, jotka tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota. Sosiaaliset palkkiot saavat parhaimmillaan työntekijän tuntemaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi työyhteisössä ja organisaatiossa. Kiitos ja tunnustuksen antaminen ovat keskeisiä palkitsemiskeinoja. (Viitala 2007, 161.)

Kiitos ja tunnustuksen antaminen ovat tärkeitä keinoja, mutta kateuden pelossa niitä on viljelty suomalaisessa organisaatiokulttuurissa vähän. Julkinen tunnustus on tehokas keino tuon kulttuurin muuttamiseen, mutta se edellyttää – kuten muutkin palkitsemiskeinot – johdonmukaista ja oikeudenmukaista linjaa. Julkiset tunnustukset ovat tavallisia juhla- ja merkkipäivien yhteydessä. Ongelmana näissä on yleensä kiitosten ja tunnustusten persoonattomuus, kohdehenkilö ei koe samanlaista mielihyvää kuin henkilökohtaisen aikaansaannoksen huomioimisen ollessa kyseessä. (Viitala 2007, 161 - 162.)

Statussymboleilla voi olla myös merkitystä, mutta niiden kanssa on oltava varovainen, ettei synny näkyviä arvoeroja muihin työntekijöihin. Jos statussymboleita käytetään motivointikeinoina, niiden jakamiselle tulee olla selkeä, perusteltu ja läpinäkyvä politiikka. Valitseminen

yrittäjien edustajaksi johonkin tilaisuuteen voi myös motivoida työntekijää. Yleensä yrityksen edustaminen kuuluu ylimmälle johdolle. Eri tilaisuuksissa, vierailuissa ja tapahtumissa työntekijäkin voisi edustaa yritystä ja luoda uusia kontakteja. Tällä on tärkeä psykologinen merkitys, sillä työntekijä joutuu miettimään sudettaan yritykseen uudesta näkökulmasta. (Viitala 2007, 162.)

Yksi tärkeä osa palkitsemista on tarjota työntekijöille mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja tätä työntekijät arvostavat hyvin korkealle, sillä se on tärkeä sitouttaja työpaikkaan. Yritykset voivat tarjota työntekijöille myös mahdollisuuksia tutkintojen suorittamiseen joko yrityksen rahalla tai maksamalla osan kustannuksista ja antamalla opintoihin joko palkallista tai palkatonta vapaata. (Viitala 2007, 162.)

#### 4 CASE Kiantama Oy

Kiantama Oy on suomussalmelainen elintarvikealan yritys, joka jatkojalostaa pohjoismaisista metsämarjoista korkealaatuisia marjatuotteita ja raaka-aineita elintarvike-, luontaistuote- ja kosmetiikkateollisuuden käyttöön. Lisäksi yritys valmistaa ja markkinoi Biokia-tuotemerkillä kotimaassa kuivattuja marjoja suoraan kuluttajille. Toiminnan perusajatuksena on huomion kiinnittäminen raaka-aineiden ja lopputuotteiden turvallisuuteen sekä ravintoarvojen ja luontaisen maun ja värin säilymiseen. Yritys kehittää jatkuvasti jalostusprosessejaan ja pyrkii hyödyntämään raaka-aineiden sivuvirrat mahdollisimman tarkasti. Tuotantoa ohjaa huolellinen laadunvalvonta ja sertifioitu elintarviketurvallisuuden hallintajärjestelmä ISO 22000. Yrityksen missiona on tarjota ihmisille mahdollisuus nauttia terveellisiä marjoja enemmän, monipuolisemmin ja ympärivuotisesti. (Kiantama Oy, 2013.)

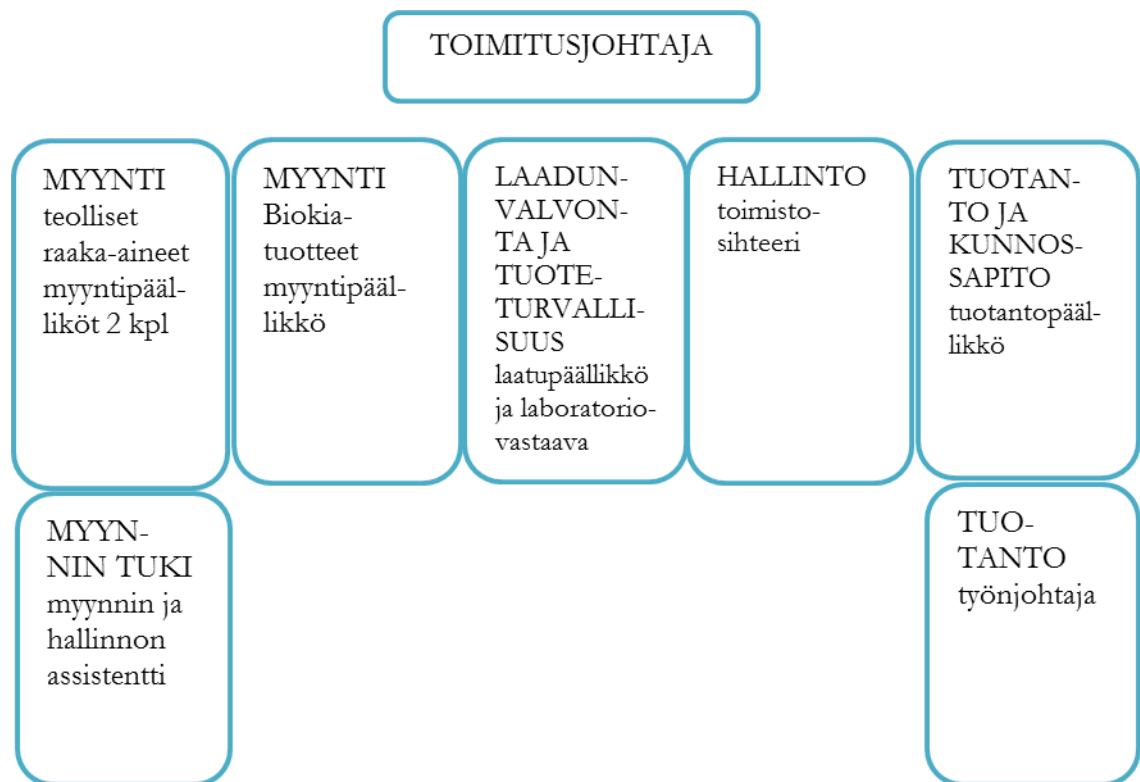
Yrityksen toiminta juontaa juurensa 1970-luvun alkuun, jolloin Valio aloitti luonnontuotteiden jalostamisen Suomussalmella sijaitsevassa meijerissä. 1973 toiminnasta muodostettiin oma yritys, joka muutaman omistajavaihdoksen jälkeen päätyi Vasunnan perheen (Arne, Vernu, Ville ja Veera) omistukseen 1990-luvun puolivälissä. Isä Arne Vasunta toimi yrityksen toimitusjohtajana vuoden 2001 heinäkuun loppuun, jonka jälkeen poika Vernu otti vetovastuun yrityksestä Arnen siirtyessä hallituksen puheenjohtajaksi. (Kiantama uskoo... 2008, 22.)

Johtajanvaihdoksen myötä yrityksen toimintaan alkoi tulla eloa. Kasvusta kertoo jotain esimerkiksi se, että kun yrityksen liikevaihto oli vuonna 2000 noin 2,6 miljoonaa (euroiksi muutettuna), niin vuosina 2010 – 2013 se on ollut keskimäärin 10,37 miljoonaa euroa per vuosi. Samalla aikavälillä työntekijämäärä on kasvanut kymmenestä hengestä 33 henkeen. Kuivamarjapuolen tuotantotiloja on laajennettu kahteen otteeseen viimeisen seitsemän vuoden aikana ja uusia tuotantolaitteita on hankittu lisää. (Kiantama Oy, 2013; Kiantama Oy:n pitkän... 2010, Yritykset; Kiantama Oy:n liikevaihto... 2011, Yritykset; Kiantama Oy:n tulos... 2012, Yritykset; Kiantama Oy:n liikevaihdon... 2013, Yritykset; Vasunta, 2013.)

Viimeksi päättyneen tilikauden aikana yrityksen omistuspohja laajeni uuden, perheen ulkopuolisen osakkaan tullessa yrityksen osaomistajaksi. Muutoin yritys on edelleen Vasunnan perheen omistuksessa. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee 27 henkilöä tuotannon puolella ja kymmenen henkilöä työnjohdon, myynnin, laadunvalvonnan ja hallinnon tehtävissä. Uusiin työntekijöiden hankinnassa yritys käyttää pääasiassa perinteisiä kanavia eli sanomalehtien

ilmoituspalstoja ja paikallisen työ- ja elinkeinotoimiston palveluja. Akuuttiin tilapäiseen työvoimapulaan yritys hankkii vuokratyövoimaa yhteistyökumppanilta. (Kiantama Oy, 2013; Vasunta, 2013.)

Vaikka yritys on kasvanut menneinä vuosina monessa suhteessa ja on yksi suurimmista työllistäjistä paikkakunnalla, sen merkittävin riski ja epävarmuustekijä on raaka-aineen saanti. Luonnonmarjoissa satovaihtelut voivat olla erittäin jyrkkiä ja poiminta on pääasiassa ulkomailta tulevien poimijoiden varassa. Kiantaman käyttämät tärkeimmät luonnonmarjat ovat mustikka ja puolukka. Lisäksi yritys ostaa lakkaa, variksenmarjaa ja pihlajanmarjaa. Viljellyistä marjoista mustaherukka ja punaherukka ovat ostetuimmat marjat. Yritys ostaa jonkin verran myös tyrniä, mustamarja-aroniaa sekä villikarpaloa. (Kiantama uskoo... 2008, 22.)



Kuvio 7. Organisaatiokaavio (Vasunta, 2013)



#### 4.1 Tutkimuksen taustaa ja tutkimuksen kulku

Kiantama Oy:n johdon mukaan yrityksen työntekijöiden keskuudessa on ollut aistittavissa jo pidemmän aikaa tyytymättömyyttä, joka on ilmennyt tietyn tyyppisenä välinpitämättömyytenä. Esimerkiksi työasioita ei ole hoidettu loppuun asti tai on tehty vain välttämätön eikä yhtään enempää. Esimiesten antamia ohjeita ei ole noudatettu ja raportointeja on laiminlyöty jne. Töitä ja tekemistä on riittänyt kaikille, mutta kipinä työnteosta on kuitenkin puuttunut. Yrityksen johto halusi saada selville, mistä tyytymättömyys mahdollisesti johtuu ja siten sain toimeksiannon työtyytyväisyystutkimuksen tekemisestä.

Työtyytyväisyyttä on kyselty aikaisemmin kahteen otteeseen vuosina 2010 ja 2012 strukturoitujen lomakkeiden avulla ja silloisen kyselyjen toteuttajan mukaan mitään kehitettävää tai parannettavaa ei kyselyissä ole esille noussut. Johdon toive oli, että työtyytyväisyyttä tutkittaisiin nyt eri tavalla ja ”mentäisiin pintaa syvemmälle”.

Työtyytyväisyystutkimus toteutettiin kohdeyrityksessä vuoden 2013 viimeisellä neljänneksellä kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä oli puolistrukturoitu ryhmähaastattelu. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaiseksi työntekijät (ml. toimihenkilöt) kokivat niin oman kuin esimiestenkin työskentelyn yrityksessä. Mitkä asiat tuottivat heille työtyytyväisyyttä tai työtytymättömyyttä ja voitaisiinko mahdollisille tyytymättömyyttä tuottaville asioille tehdä jotain.

Ryhmähaastattelu oli kaksivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijät saivat vastattavakseen tätä tutkimusta varten laaditun ja testatun kyselylomakkeen (Liite 1), joka sisälsi avoimia kysymyksiä liittyen työnteeseen ja työoloihin, johtamiseen ja esimiestyöhön sekä palkitsemiseen. Lomakkeet jaettiin työntekijöille perjantaina 8.11.2013 ja vastausaikaa oli alun perin maanantaihin 11.11.2013 klo 16:een asti. Vastausaikaa kuitenkin jatkettiin yhdellä vuorokaudella, koska osa työntekijöistä oli poissa perjantaina ja maanantaina ja myös heille haluttiin antaa mahdollisuus kertoa mielipiteensä kirjallisesti. Kyselystä saadut vastaukset analysoitiin kirjoitusohjelman avulla kokoamalla vastaukset yhteen ja vastauksista poimittiin usein esille tulleet aiheet.

Toisessa vaiheessa 4. ja 5.12.2013 haastateltiin suullisesti kaksi työntekijäryhmää ja haastattelut tallennettiin videokameralla (äänet). Ensimmäisessä ryhmässä oli kuusi haastateltavaa ja toisessa viisi. Haastattelujen aikana ryhmien kanssa keskusteltiin edellä mainituista lomake-

kyselyn vastauksissa usein esille tulleista aiheista. Haastatteluihin oli varattu aikaa puolituntia per ryhmä. Alun perin oli tarkoitus haastatella kaikki työntekijät, mutta tiukan työaikataulun vuoksi päädyttiin kahteen ryhmään. Haastateltavat valittiin arvalla edustamistaan tuotantoryhmistä (tiivistys, marjalinja jne.). Haastattelutallenteet analysoitiin myös kirjoitusohjelman avulla kokoamalla lausunnot yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Työntekijän henkilökohtaisesti kokema työtyytyväisyys muodostuu muun muassa työn sisällöstä ja määrästä, työpaikan ihmissuhteista ja niiden toimivuudesta sekä hyvistä ja asianmukaisista työolosuhteista ja se vaikuttaa merkittävästi myös työntekijän motivaatioon. Tutkimusmenetelmäksi valitun puolistrukturoidun ryhmähaastattelun avulla saadaan työntekijöiltä sellaista tietoa, jota ei kvantitatiivisella tutkimuksella voida saavuttaa (yksilölliset kokemukset, mielipiteet ja tuntemukset). Laaditut haastattelukysymykset pohjautuvat teoreettiseen viitekehykseen ja mittaavat työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä kohdeyhteisössä. Tämän vuoksi valittu tutkimusmenetelmä on validi ja luotettava. Luotettavuus vahvistuu, jos monesta eri hankintatavasta saatua tietoa vertaillen saadaan samansuuntaisia tuloksia. Tässä tapauksessa, jos sekä kyselylomakkeen että suullisten haastatteluiden tulokset ovat samansuuntaisia, tutkimuksen luotettavuus vahvistuu.

## 4.2 Tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin avointen kysymysten ja haastatteluiden avulla ja sen vuoksi mitään valmiita mallivastauksia kysymyksiin ei ole olemassa. Kohdassa 4.2.1 esitetään yleisellä tasolla kirjallisista vastauksista saatu vaikutelma asioiden tilasta ja kohdassa 4.2.2 esitetään haastattelut yhteenvetona läpikäydyistä aiheista.

### 4.2.1 Ensimmäinen vaihe, kyselylomakkeet

Työtyytyväisyystutkimuksen avoimia kyselylomakkeita oli varattu 34 vastaajalle. Palautettuja vastauksia saatiin 19 kappaletta ja vastausprosentiksi tuli 55,9. Lomake koostui kahdesta raskaimmasta ja kuudestatoista avoimesta kysymyksestä, joihin työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kirjallisesti omin sanoin (Liite 3).

Työtyytyväisyyden osa-alueista kyselyyn vastaajat olivat rastitusten perusteella eniten tyytyväisiä työsuhteen varmuuteen. Kahta määräaikaista työntekijää lukuun ottamatta kaikki muut työntekijät ovat vakituisessa työsuhteessa yritykseen. Töitä ja vastuuta on riittävästi ja työ on monipuolista. Eniten kehitettävää puolestaan löytyy palkka-asioissa, etenemismahdollisuuksissa, esimiestyössä ja esimies-alaissuhteissa, työskentelyolosuhteissa sekä työmäärässä. Myös kehittymismahdollisuudet, työn organisointi ja tiedonkulku vaatisivat toimenpiteitä.

Tehdas toimii entisissä meijerin tiloissa ja tilat koetaan osin ahtaiksi ja epäkäytännöllisiksi ja osa kalustosta on vanhaa. Työskentelytiloissa tuotannon puolella lämpötilanvaihtelut voivat olla välillä hyvinkin suuret ja se rasittaa työn tekemistä, samoin melu. Työt eivät jakaudu taiseisesti työntekijöiden kesken. Osalla työntekijöitä voi olla vähän tekemistä ja osa työntekijöistä on ylikuormitettu ja sen vuoksi kiire ja riittämättömyyden tunne vaivaa työssä.

Valtaosa työntekijöistä asuu kiinteästi yrityksen kotipaikkakunnalla. Sekaan mahtuu myös toisilta paikkakunnilta saapuneita ja paluumuuttajia. Turvataksaan toimeentulonsa työntekijät ovat hakeutuneet yritykseen töihin. Työnteon motiivina on ollut siis pääasiassa raha kuten eräs vastaajistakin asian kiteyttää: ”Niin, kyllä se varmaan tällöisessä tehdastyössä on ne eurot, mitkä eniten painaa, kuitenkin en usko, että tämä on kenellekään mikään kutsumusammatti, tai enhän minä tiijä. Kun näillä korkeuksilla ollaan, niin on otettava se työ, mitä on tarjolla.”

Esimiestyössä on paljon parannettavaa, samoin työntekijöiden keskinäisessä kanssakäymisessä. Työntekijät eivät koe, että heidän työpanostaan arvostettaisiin. Tukea ja kannustusta ei tule, ei esimieheltä eikä työtovereilta. Työntekijöitä ei kuunnella ja esimiesten käytös on välillä ala-arvoista, ristiriitatilanteita ei hallita (konfliktit hoidetaan pääasiassa huutamalla). Osaa työntekijöistä suositaan esimiestaholta ja se aiheuttaa kitkaa työyhteisössä. Tiedonkulku on katkonaista.

Tyky-toimintaan ja etuuksiin ollaan suurimmaksi osaksi tyytyväisiä (Kunnoks-hieronnat ja hoidot, tyky-päivät, Extra Terveysturva), joskin uusia vaihtoehtoja ja ideoita kaivattaisiin perinteisen tyky-toiminnan rinnalle. Osa pitää aloitejärjestelmää hyvänä asiana ja osa rahantuhlauksena. Maksettujen ideoiden käytäntöönpano ontuu ja ideoita ei välttämättä mietitä loppuun asti, ovatko ne oikeasti toteuttamiskelpoisia ja toimivia. Uudella tulospalkkiojärjestelmällä ei ole juurikaan vaikutusta työntekijöiden normaaliin työskentelyyn, töitä tehdään sa-

malla tavalla kuin ennenkin. Kriteerit ovat niin tiukat, että täysimääräistä tulopalkkiota on mahdotonta saada.

#### 4.2.2 Toinen vaihe, haastattelut

Työtyytyväisyystutkimuksen toisessa vaiheessa haastateltiin kaksi ryhmää. Haastattelun runkona olivat aiheet tuki ja kannustus, esimies ja työtoverit, tiedonkulku, työilmapiiri ja yhteistyö, ristiriitatilanteet sekä tulospalkkio (Liite 2).

Ryhmähaastatteluissakin tuli esille positiivisen kannustuksen ja palautteen puute esimiestaholta. Negatiivista palautetta sen sijaan saadaan ”tuutin täydeltä” ja palaute huudetaan isoon ääneen ja kaikkien kuullen, joskus jopa aivan perättömistä aiheista. Positiivisen kannustuksen pitäisi tulla esimieheltä spontaanisti, vilpittömästi ja aidosti. Työntekijät eivät itse koe voivansa ohjata kannustamista.

Esimiehen suhde alaisiin ei ole tasa-arvoinen. Osa työntekijöistä suositaan ja osa kokee olevansa kuin ilmaa, esimies ei noteeraa heitä ja heidän tekemisiään millään tavalla. Yleistä on myös esimerkiksi se, että jos joku työntekijä on tietämättään tehnyt jonkin virheen, muut tietävät sen paljon aikaisemmin kuin työntekijä itse ja asiaa puidaan porukalla ilman, että esimies itse olisi ensin keskustellut asianomaisen työntekijän kanssa kahden kesken. Tai jos työntekijä on omasta mielestään onnistunut jossain tai hänestä tuntuu, että nyt hommat ovat menneet tosi hyvin, niin positiivinen olotila lannistetaan ja nollataan esimiestaholta sanomalla, että ”olisi se vielä vähän enempikin pitänyt mennä”.

Tiedonkulun osalta suurin ongelma on viime tingassa tulevissa ja alati muuttuvissa työvuorolistoissa. Seuraavan viikon työvuorolista tulee ilmoitustaululle kuluvan viikon keskiviikkona, mikä on monen mielestä aivan liian myöhään. Tuo samainen lista voi muuttua loppuviikon aikana useaan otteeseen, parhaimmillaan jopa kolme kertaa yhden päivän aikana. Muutoksesta ei välttämättä tiedoteta esimiehen taholta, uusi lista vain ilmaantuu taululle ja työntekijät joko huomaavat sen tai sitten ei. Esimies voi ilmoittaa puhelimitse myös työpäivän jälkeen seuraavan päivän tai loppuviikon työvuorojen vaihtumisesta. Työvuorot sanellaan, eikä työntekijöiltä kysellä, käyvätkö muutokset heille. Tämä, jos mikä, rassaa työntekijöiden mieltä ja hermoja. Työntekijät eivät voi tehdä oikein mitään omia pitkänaikan suunnit-

telmia. Pienten lasten vanhemmillä täytyy ilmoittaa lasten hoitovuorot tiettyyn päivämäärään mennessä ja vaihtuvat työvuorot tuovat ongelmia jo kertaalleen sovittuihin järjestelyihin.

Kuivatuotepuolella uudelleen käyttöön viritelty tuotantosuunnitelma/ työvuorolista ei ole lähtenyt hyvin käyntiin. Kaikki tuotantoon ja tekemiseen liittyvä tieto ei ole listassa näkyvissä eikä se tule automaattisesti esimieheltä, vaan työntekijät joutuvat ”lypsämään” häneltä tiedon. Tässä yhteydessä on havaittavissa myös tietäntyyppinen esimiehen uskottavuusongelma. Kun tietoa ei saada omalta esimieheltä, sitä kysytään toiselta esimieheltä ja tämä syö uskottavuutta esimiehenä toimimisessa.

Monissa kyselylomakkeen vastauksissa ilmapiiriä kuvattiin kireäksi. Kireä ilmapiiri on seurausta juuri kannustuksen ja tuen puutteesta, huonosta tiedonkulusta ja siitä, että kaikkia ei kohdella tasa-arvoisesti. Kireään ilmapiiriin vaikuttavat omalta osaltaan käsittelemättömät ristiriitatilanteet, joita esiintyy aika ajoin joko työntekijöiden välillä tai esimiehen ja työntekijän välillä ja esimiestenkin välillä. Ristiriitatilanteissa huudetaan ensin aiheena olevasta asiasta ja sitten jompikumpi osapuoli poistuu paikalta. Asiaa ei käsitellä loppuun asti asiallisesti vaan tilanne ”jää leijumaan”. Esimiehen ja työntekijän välisessä ristiriitatilanteessa yleensä esimies on se joka huutaa aikansa ja lähtee pois. Hän ei kuuntele tilanteessa (eikä yleensääkään) työntekijän mielipidettä ja mitä työntekijä tilanteessa yrittää sanoa. Työntekijät tuntuivat olevan aika turtuneita tilanteeseen (”No, sepä on sellanen, eipä sille mitään voi.”). Vaikka ilmapiiriä pidetään kireänä ja henkilökemiatkaan eivät aina toimi, niin yhteistyö kuitenkin sujuu työntekijöiden keskuudessa. Töiden tekoon on asennoiduttava niin, että annetut tehtävät työpisteissä hoidetaan, jarrumiehenä ei voi olla.

Tulospalkkio on osalle kannustin ja osalle asialla ei ole vaikutusta. Työtä tehdään samalla tavalla, olipa järjestelmää tai ei. Kriteerit ovat kovat ja niissä on sellaisia kohtia, joita ei voi saavuttaa. Eräs työntekijä ilmaisi asiasta seuraavasti: ”Konekanta on sellaista, jolla ei voi priimaa tehdä ja karsia tiettyjä ongelmakohtia ja sitä kautta palkkio otetaan työntekijältä pois.” Raha on paras kannustin työntekijöiden keskuudessa, se motivoi ja sen vuoksi töissä käydään. Siksi on tärkeää, että tulospalkkioasiaa kuitenkin käytäisiin läpi esimerkiksi kuukausikoulutusten yhteydessä ja avattaisiin sanallisesti aina sen hetken tilannetta, missä mennään, onko palkkiota tulossa ja minkä verran.

Haastattelujen aikana keskusteltiin myös aloitejärjestelmästä ja perehdytyksestä. Aloitejärjestelmää sinällään pidetään hyvänä, mutta ”maksetut aloitteet” eivät käytännössä etene yhtään.

Tulevista parannuksista puhutaan paljon, mutta mitään ei tapahdu. Esimerkiksi kuivapuolella suuria määriä marjoja nostellaan ja siirrellään paikasta toiseen edelleen sankoilla, kun taas toisella tuotantopuolella marjat saadaan kontteihin nappia painamalla. Työstä maksettava palkka on kuitenkin molemmilla puolilla sama, mikä koetaan olevan epäoikeudenmukaista tehtyyn työmäärään nähden. Tämä tietysti omalta osaltaan vaikuttaa työilmapiiriin.

Uuden työntekijän perehdytys ontuu. Töihin tullessaan uusi työntekijä lukee ensimmäiseksi yrityksen perehdyttämiskansion. Oletetaan, että kun työntekijä on lukenut kansion, niin hän osaa hommat. Kansion lukeminen etukäteen on hyödytöntä, koska uusi työntekijä ei pysty hahmottamaan, mistä ja millaisista asioista on kyse käytännössä. Sitten kun uusi työntekijä menee johonkin työpisteelle, hänelle sanotaan: ”Opettele itse, niin minäkin tein.” Työt on siis opittava toisia seuraamalla, kantapään kautta. Aina on kiire ja resurssit vähissä, kukaan ei ehdi kunnolla perehdyttämään ja opastamaan uutta tulokasta. Perehdytyskansio ja sen lukeminen koetaan työnantajan taholta pilanteoksi, joka vie pohjan kaikelta pois kuten muutkin asiat, joita ei saada käytäntöön kunnolla toteutettua.

#### 4.3 Tulokset ja teoria

Maslow`n esittämän tarveteorian näkökulmasta katsoen kohdeyrityksen työntekijöiden perustarpeet eli fysiologiset ja turvallisuuden tarpeet tulevat aika hyvin tyydytetyiksi. Työntekijät ovat vakituudessa työsuhhteessa, työ on monipuolista ja tekemistä näyttäisi riittävän jatkossakin. Tämä takaa työntekijöille säännölliset tulot ja mahdollisuuden normaaliin elämiseen. Sen sijaan ylemmän tason sosiaaliset, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet jäävät pääosin tyydyttämättä.

Ryhmissä ja tiimeissä kyllä toimitaan ja ollaan toisten kanssa tekemisissä, mutta me-hengestä ei ole tietoaakaan. Työntekijöiden keskuudessa esiintyy toisten arvostelua ja selän takana puhumista, yksilöitä ei hyväksytä sellaisina kuin he ovat. Esimies-alaissuhde ei ole hyvä, toisia suositaan ja toisia ei noteerata millään tavalla. Työntekijät eivät saa esimiehiltä kaipaamaansa kiitosta tai positiivista kannustusta ja tukea tekemästään työstä. Tulee tunne, että tekemistä ja itse työntekijää ei arvosteta. Asetetut tavoitteet ja niiden seuranta koskevat vain itse työtä, ei työntekijää itseään, hänen henkistä kasvuaan tai kehittymistään.

Tutkimuksen tuloksia (Liite 3, kohdat 1 ja 2) peilattaessa Hertzbergin teoriaan tyytyväisyys- eli motivaatiotekijöitä ovat vastuu ja työ sinänsä eli se, että työntekijöillä on yleensä töitä ja tekemistä. Myös ihmissuhteisiin ollaan tyytyväisiä, mikä on ristiriidassa sen kanssa, että arvostelua ja selän takana puhumista esiintyy ja henkilökemiat ei välttämättä aina kohtaa. Tyytymättömyys- eli hygieniatekijöitä ovat työmäärä (osalla tekemistä on liikaakin), henkilösuhteet esimieheen, työskentelyolosuhteet, tunnustus työstä, palkka ja etenemismahdollisuudet sekä tiedonkulku.

Esimiehiin ei olla tyytyväisiä. Näyttäisi sille, että työntekijöiden keskuudessa vallitseva tyytymättömyys johtuu aika pitkälti juuri esimiehistä, heidän johtamistyylistään ja käytöksestä. Kyselylomakkeiden vastauksissa ja haastatteluiden aikana tuli esille monta kertaa esimiehiin liittyviä epäkohtia, joita on esiintynyt työyhteisössä. Tämä herätti monia kysymyksiä. Onko esimiehillä aikaisempaa kokemusta esimiestyöstä ja ovatko he saaneet esimiestyöskentelyyn riittävää koulutusta? Tietävätkö esimiehet, mikä on heidän roolinsa ja mitä heiltä esimiehenä odotetaan eli ovatko esimiehen tehtävät selvillä? Onko kyseisillä henkilöillä yleensäkin halukkuutta toimia esimiehenä? Ovatko esimiehet leipääntyneet omaan työhönsä toimiessaan vaatimusten paineessa niin sanotusti puun ja kuoren välissä?

Ruohotie & Honka kirjoittavat työkäyttäytymiseen vaikuttavista tilannetekijöistä, jotka voivat rajoittaa työntekijän suoriutumista tehtävistään. Yksi selvästi tällainen rajoittava tekijä on huono tiedonkulku. Nopeissa muutostilanteissa työntekijät eivät tiedä mitä heidän pitäisi tehdä, kun tietoa ei ole tai tule ajoissa ja tämä tietysti hidastaa työn valmistumista eikä asetettuihin tavoitteisiin päästä. Toinen rajoittaja tekijä on puutteelliset työvälineet. Töitä tehdään joskus jopa äärirajoilla, mutta laatu ei ole vaaditun mukaista johtuen kalustosta, jolla parempaan ei pysty. Myös liian tiukat aikataulut tuovat omat ongelmansa työstä suoriutumiseen, kaikkea suunniteltua ei aina välttämättä ehditä tekemään.

Tyytymättömyys on seurausta tarpeiden tyydyttymisen estymisestä ja johtaa käyttäytymishäiriöiden lisääntymiseen. Ruohotie & Hongan mukaan työntekijä kokee mielihyvää saadessaan käyttää työssään henkisiä voimavarojaan. Sen vuoksi työt tulisi muotoilla sen verran haasteellisiksi ja mielenkiintoisiksi, että niiden suorittaminen voisi johtaa sisäisiin palkkioihin (onnistuminen, edistyminen). Uskaltaisin väittää, että osa työntekijöistä on tottunut haasteellisempaan työhön ja yrityksen heille tarjoama tehdastyö ei anna heille ”riittävästi vastusta”, mutta työntekijät ovat joutuneet ottamaan työn vastaan voidakseen tyydyttää perustarpeitaan eli kyetäkseen elämään normaalia elämää ja elättämään perheensä.

Ruohotie & Honka esittävät myös, että tuottavat työntekijät olisivat alttiimpia kokemaan tyytymättömyyttä. Voisivatko kyselyssä eniten kritiikkiä antaneet ja turhautumistaan ”purkaneet” henkilöt tai osa heistä kenties olla juuri näitä tuottavia työntekijöitä, jotka kokevat saavansa vähemmän palkkiota kuin mitä omasta mielestään ansaitisivat? Toiset tekevät enempi ruumiillista työtä kuin muut, mutta työstä saatava palkka on samansuuruinen ja se johtaa epäoikeudenmukaisuuden tuntemuksiin ja sitä kautta tyytymättömyyteen.

Johtamisessa parhaat tavat motivoida henkilöstöä liittyvät arvostuksen ja tunnustuksen antamiseen. Tutkimusten mukaan (Ruohotie & Honka) työntekijöiden sisäinen motivaatio lisääntyy suoritukseen liittyvän ulkoisen palkkion seurauksena. Sosiaaliset palkkiot (kiitos, tunnustus jne.) lisäävät sisäistä motivaatiota. Samoin tekevät myönteinen ilmapiiri sekä työtöveiden osoittama arvostus ja kunnioitus sekä positiivinen sanallinen palaute. Näiden aineettomien palkitsemiskeinojen käyttö näyttää vain valitettavasti unohtuneen melkein kokonaan yrityksessä niin esimies-alaisuudessa kuin työntekijöidenkin keskinäisessä kanssakäymisessä. Kun täytetään tasavuosia tai tietty virstanpylväs työuralla on saavutettu, asianomaista henkilöä muistetaan pienellä yhteisellä lahjalla ja lyhyellä kahvihetkellä, mutta muutoin on hiljaista. Johtamisessa taloudelliset palkitsemiskeinot eli rahapalkka ja etuudet (lakisääteiset ja vapaaehtoiset) ovat kannustimena ja sitouttajana.



## 5 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET Kiantama Oy:ssä työtyytyväisyyden parantamiseksi

Työtyytyväisyystutkimuksessa nousi esille useita kehityksen kohteita, joihin on mielestäni tartuttava kiinni mahdollisimman pian. Aivan ensimmäiseksi ”työn alle” olisi otettava esimiehet, jotka saivat osakseen paljon negatiivista palautetta työskentelystään työyhteisössä. Ylemmän esimiehen, tässä tapauksessa toimitusjohtajan ja tämän työn toimeksiantajan, on käytävä esimiesten kanssa keskustelu, jossa hän kertoo esimiehille kyselyyn vastanneilta saadusta palautteesta. Samalla esimiehille on annettava mahdollisuus kertoa oman näkemyksensä asioista ja pohtia tilanteeseen mahdollisia johtaneita syitä ja seurauksia sekä miettiä jatko-toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi.

Mielestäni aiemmin teoriapohdinnoissa (kohta 4.3) esittämäni kysymykset ovat relevantteja aiheeseen nähden. Esimiehet ovat työskennelleet esimiehen asemassa nyt jo useamman vuoden. Mutta juontavatko ongelmat juurensa heidän koulutuksen puutteesta? Jos näin on, niin esimiesvalmennusta ym. koulutusta on saatavilla aika ajoin useiden eri tahojen toimesta. Esimerkiksi nyt keväällä Sanoma Pro Oy tarjoaa koulutusta erittäin ajankohtaisilla aiheilla ”Esimiehen vastuu työhyvinvoinnista - esimiehen työsuojelupäivä” sekä ”Innostava ja aktiivoiva: Valmentava esimies – koulutus”. Suosittelen lämpimästi koulutuksen hankkimista.

Onko esimiestyölle määritelty selkeä sisältö? Mikäli ei, niin tapoja tehdä esimiestyötä on siten yhtä monta kuin on esimiehiäkin. Tavasta johtaa ja tehdä esimiestyötä puuttuu yhteinen näkemys. Tällöin esimiestyön laatu kumpuaa esimiehen omasta ymmärryksestä ja osaamisesta. Aikaa kuluu myös siihen, että tehdään päällekkäistä työtä, koska hyviä käytäntöjä ei ole määritetty. On ensiarvoisen tärkeää, että esimiehen rooli ja tehtävät käydään huolellisesti läpi esimiehen kanssa (kohta 3.2). Esimiehen tulee sisäistää se, mitä esimiehisyyys tarkoittaa eli mitä tavoitteita ja odotuksia hänelle asetetaan. Myös henkilöstölle tulee tehdä selväksi esimiehen tehtävät ja työlle asetetut tavoitteet. Varsinkin jos kollegasta tulee esimies, on tuotava esille se, miten hänen roolinsa muuttuu. On korostettava sitä, että esimiehisyyys muuttaa henkilön toimintaa, koska kyseessä on uusi rooli. Ihminen ja persoona pysyvät tietysti samana, mutta toiminnan on muututtava, jotta tuloksena on laadukasta esimiestyötä. (Aarnikoivu 2013, 75 - 78.)

Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi on mietittävä myös sitä, että ovatko esimiehet persoonaltaan ja muilta ominaisuuksiltaan soveliaita esimiestehtäviin ja onko kyseisillä henkilöillä yleensäkin halukkuutta toimia esimiehenä. Jos esimiesrooliin ajaututaan tai se on pakko-rooli, se näkyy henkilön tavassa ottaa rooli haltuun ja toteuttaa esimiestyötä (Aarnikoivu, 2013, 122). Tällaisissa tapauksissa on mielestäni harkittava, voidaanko esimiehen tehtäviä tarjota mahdollisesti jollekin toiselle, rooliin paremmin sopivalle henkilölle.

Huomiota on kiinnitettävä myös alaisten eli työntekijöiden omaan toimintaan ja rooleihin. Esimies ei ole ajatustenlukija, laadukkaan esimiestyön toteutuminen edellyttää panostusta myös työntekijöiltä. Hyvä alaistaitoa toteuttava työntekijä tekee yhteistyötä, auttaa esimiestä onnistumaan ja auttaa esimiestä konkreettisesti kehittymään antamalla palautetta. Työntekijä kertoo esimiehelle, missä mennään paitsi työtehtävien myös oman työhyvinvoinnin saralla ja pyytää tarvittaessa apua. Lisäksi hän jakaa tietoa ja osaamista sekä tuo esiin mahdollisia työssä esiintyviä ongelmia. (Aarnikoivu 2013, 113.) Työntekijöitä on rohkaistava enemmän tuomaan esille omia ajatuksiaan ja mielipiteitään työstä ja sen tekemisestä ja heitä on myös kuunneltava.

Tiedonkulkua on saatava paremmaksi, ei pelkästään työvuorolistaan tai -luetteloon liittyen vaan myös muidenkin olennaisesti työntekoon vaikuttavien asioiden osalta. Seuraavan viikon työvuorolista tulee ilmoitustaululle kuluvan viikon keskiviikkona ja voi vaihtua useastikin vielä sen jälkeen. Voimassaolevan työaikalain mukaan (7 luku, 35 §) työvuoroluettelo on saatettava kirjallisesti työntekijöiden tietoon hyvissä ajoin, viimeistään viikkoa ennen siinä tarkoitettua ajanjakson alkamista. Tämän jälkeen työvuoroluetteloa saa muuttaa vain työntekijän suostumuksella tai töiden järjestelyihin liittyvästä painavasta syystä. (Kauhanen 2009, 299.)

Työt ja työvuorolistat pitäisi pyrkiä suunnittelemaan pidemmälle ajalle, esimerkiksi vähintään kahden viikon ajanjaksolle ja suunnitelmasta pitäisi pitää myös kiinni. Jos kuitenkin suunnitelmaa jostain painavasta syystä jouduttaisiin muuttamaan, ei riitä että uusi työvuorolista vietään ilmoitustaululle, vaan muutoksesta on keskusteltava ennen sitä jokaisen työntekijän kanssa, jota muutos koskee. Silloin kun tehdään aamu- ja iltavuoroa, vuoron vaihtuessa olisi hyvä pitää pieni tiedonsiirtopalaveri (5 - 10 min), jossa aamuvuorosta lähtijät ja iltavuoroon tulijat voisivat vaihtaa kuulumiset, kuinka työt ovat päivän aikana sujuneet ja mitä voi olla ehkä odotettavissa illan aikana.

Varsinkin niin sanottujen avainhenkilöiden vuosilomien tai muiden pidempiaikaisten poissaolojen yhteydessä on olennaista tiedottaa/ prepata tuuraajaa tai tuuraajia poissaolijain työtävistä niin tuotannon ja varaston puolella kuin toimistossa. Kuinka tietyissä tilanteissa tulee toimia, mitä merkintöjä ja miten papereihin tehdään, keneen otetaan tarvittaessa yhteyttä, mistä löytyy eri raaka-aineet tai vuokravarastossa olevat tavarat, työvälineet, pakkaustarvikkeet tai dokumentit, minkälaisia eri tehtäviä poissaolon aikana on saatava hoidettua jne. Näin töissäolijat voivat keskittyä itse työntekoon ja heidän ei tarvitse tuhlaata aikaa kyselyihin ja eri asioiden etsimiseen, mikä aiheuttaa turhautumista ja odottamista.

Ristiriitoja ja erimielisyyksiä esiintyy aika ajoin jokaisessa työyhteisössä. Usein ne menevät ohi ilman, että niistä seuraa mitään työntekoa häiritsevää. Joskus kuitenkin ristiriidat jäävät ”kytemään” pinnan alla. Vartia & kumppanit (2005) kuvaavat ristiriitojen kehitystä varsin osuvasti tilanteeseen nähden. Jos arjen ristiriidat eivät mene ohi itsestään tai jos yhteisön jäsenet eivät kykene niitä käsittelemään, voi syntyä laajeneva ja syvenevä kierre ja tällöin ongelmat helposti henkilöityvät. Alkuperäisen ongelman yhteys työhön hämärtyy ja syitä aletaan etsiä ihmisten ominaisuuksista ja tarkoitusperistä. Työntekijät syyttelevät toisiaan ja valituksia tehdään ylemmälle taholle. Työyhteisön toimivuus kärsii ja työntekijät alkavat voida huonosti. (Vartia & kumpp. 2005, 7 - 10.)

Olipa kyse sitten työntekijöiden keskinäisestä, esimies-alaisen tai esimiesten välisestä ristiriidasta, siihen on puututtava heti ja asia on selvitettävä. Työturvallisuuslaki (738/2002, 28 §) kertoo seuraavaa: ”Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvia hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi.” Häirintä on esimerkiksi sanoin, toimin tai asentein loukkaavaa käytöstä, joka jatkuvana tai säännöllisenä aiheuttaa haittaa tai vaaraa kohteen terveydelle. Epäasiallinen kohtelu voi olla henkilön työsuorituksen jatkuvaa ja perusteetonta arvostelua, mustamaalaamista tai työyhteisöstä eristämistä. (Vartia & kumpp. 2005, 15.)

Vartia & kumppaneiden kirja ”Työyhteisötörmäyksiä: ristiriitojen käsittely työpaikalla” on mainio taskukokoinen opas erityyppisten työyhteisössä esiintyvien ristiriitatilanteiden jäsentämiseen, ymmärtämiseen ja käsittelyyn. Suosittelen hankkimaan oppaan ja tutustumaan siihen. Se herättää ajatuksia ja tuo hyvin käytännönläheisesti esille, millaisella ”kaavalla” ristiriitatilanteita on ryhdyttävä selvittämään, kuka vastaa mistäkin asiasta selvittelyn aikana, kuinka tilannetta seurataan jne. (Liite 4). Myös Havusen kirjasta ”Ongelmia ratkaiseva esimies” löy-

tyy selkeitä toimintamalleja eri tilanteisiin. Se neuvoa, kuinka saadaan ali- ja ylisuoriutujat, vastarannankiisket ja besserwisserit ruotuun ja miten vältetään asiariitojen muuttuminen henkilöriidoiksi.

Viimeisenä, muttei suinkaan vähäisimpänä korostan kehityskeskustelujen merkitystä. Johtajan vaihdoksen aikaan verrattuna yrityksen työntekijöiden määrä on miltei nelinkertainen tällä hetkellä. Työntekijöiden määrän lisääntyessä yrityksen johto alkoi käydä kehityskeskusteluja reilut puolikymmentä vuotta sitten. Jostain syystä kehityskeskustelut rajoittuivat ja rajoittuivat edelleen pelkästään toimihenkilöihin. Tuotannon työntekijöille ei ole pidetty kehityskeskusteluja kertaakaan, mikä on mielestäni heitä syrjivää toimintaa.

Kehityskeskustelut ovat foorumi, jossa esimies ja työntekijä keskustelevat tärkeistä asioista. Esimies saa kuvan siitä, millainen työntekijä hänellä on alaisenaan ja kuinka työntekijällä menee töissä. Työntekijä taas saa tilaisuuden keskustella esimiehen kanssa luottamuksella omasta työnteosta, jaksamisesta, muutoksista ym. työhön liittyvistä asioista ilman ylimääräisiä häiriötekijöitä. Jos kehityskeskusteluita käydään vain toimihenkilöiden kanssa, se ei paranna tai edistä toimintaa tuotannon puolella. Pidän erittäin tärkeänä, että kehityskeskusteluja aletaan käydä myös tuotannon työntekijöiden kanssa. Miten muutoin esimiehet tai johto saisivat arvokasta tietoa työntekijöiden toiveista ja odotuksista tai suunnitelmista työnteon tai yrityksen suhteen?

Koska tuotannon työntekijöiden kanssa ei aikaisemmin ole kehityskeskusteluja käyty, ensimmäisen keskustelukerran tulisi olla sellainen, jossa pyritäisiin saamaan selville mahdollisimman monipuolista tietoa itse työntekijästä. Millaisesta henkilöstä on pohjimmiltaan kyse, mitä asioita hän pitää tärkeänä, mistä työssään pitää ja mistä ei. Olennaisena osana ensimmäistä keskustelua pidän työntekijän taustatietojen kartoittamista, mitä koulutusta tai erityisosaamista hänellä on ja voidaanko näitä asioita hyödyntää jatkossa yrityksen toiminnan eri tilanteissa. Tällaisen ”piilopääoman” hyödyntäminen on tärkeässä asemassa mietittäessä keinoja yrityksen näkökulmasta, kuinka työntekijät saataisiin sitoutumaan paremmin yrityksen toimintaan. Jos omaa osaamista saataisiin hyödynnettyä työnteossa, se olisi taas työntekijän kannalta motivoiva tekijä.

Kehityskeskustelujen ajankohta voisi olla esimerkiksi vuodenvaihteen jälkeen, kun syksyn satokauden kiireet ovat ohi ja yrityksen toiminta on rauhoittunut normaaliin rytmiin. Jotta kehityskeskustelu onnistuisi, siihen on valmistauduttava huolella. Yleensä esimies antaa työn-

tekijälle kehityskeskustelulomakkeen (Liite 5), jonka avulla työntekijä voi pohtia käsiteltäviä asioita ennen varsinaista keskustelua.

Kehityskeskustelutilanteessa on tärkeää, että asioista puhutaan avoimesti. Keskustelua on käytävä siinä hengessä, että keskustelusta on oikeasti hyötyä eikä vain siksi, ”että se pitää piittää tai pitää käydä”. Jos keskustelutilanteessa asetetaan työntekijälle jotain tavoitteita, ne eivät ole esimiehen puolelta vain ilmoitusluontoinen asia vaan niistä keskustellaan ja sovitaan yhdessä työntekijän kanssa. Samalla sovitaan myös, kuinka yhdessä asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan. Ja kaikki tämä dokumentoidaan, jotta seurannan aikana ja seuraavan kehityskeskustelun yhteydessä voidaan palauttaa mieleen, mitä on keskusteltu ja mistä on sovittu. Dokumentointi myös sitoo näin osapuolet toimimaan sovitun mukaisesti.

## 6 POHDINTA

Opinnäytetyöni tavoite oli selvittää, millaiseksi työpaikkani työntekijät kokevat oman ja esi-  
miestensä työskentelyn. Mitkä asiat tuottavat työntekijöille työtyytyväisyyttä tai työtyytymät-  
tömyyttä ja voidaanko mahdollisille tyytymättömyyttä tuottaville asioille tehdä jotain. Yrityk-  
sen työntekijöiden keskuudessa on ollut pitkän aikaa havaittavissa tyytymättömyyttä ja se on  
ilmennyt tietyn tyyppisenä välinpitämättömyytenä töiden tekemisen suhteen.

Työyhteisössä toteutetun kaksiosaisen haastattelututkimuksen avulla sain mielestäni aika hy-  
vin selville työntekijöiden mielipiteitä työskentelystä sekä syitä tyytymättömyyteen eli tutki-  
mukselle asetettu tavoite saavutettiin. Valittu tutkimusmenetelmä ja teoreettiseen viitekehyk-  
seen pohjautuvat kysymykset olivat toimivia ja tutkimusmenetelmä on näin ollen validi ja  
luotettava. Suulliset haastattelut vahvistivat kyselylomakkeista saatuja tietoja ja tämä lisää tut-  
kimuksen luotettavuutta.

Työn viidennessä luvussa olen esittänyt teorian tuella toimenpide-ehdotuksia tyytymättö-  
myyttä aiheuttavien syiden vähentämiseksi ja tilanteen parantamiseksi ja näihin ehdotuksiin  
yrityksen johdon kannattaa kiinnittää huomiota ja suhtautua vakavasti.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut minulle tietyllä tapaa yhden monivuotisen toiveen  
ja tavoitteen täyttymys. Henkisesti raskas ja aikaa vievä prosessi, mutta samalla helpottava  
kokemus siinä mielessä, että olen saanut selvitettyä jotain konkreettista työtyytyväisyydestä,  
joka aiheena tuntuu olevan ajankohtainen vähän joka puolella. Toimeksianto tämän opinnäy-  
tetyön tekoon tuli yrityksen johdolta, mutta olen myös itse miettinyt tällaisen tutkimuksen  
tekemisestä jo opiskelujeni alkua ajoista lähtien. Kiitos tästä kuuluu Hannele Siipolalle ja hänen  
johtamisen kurssilleen.

Opinnäytetyöni tekeminen käynnistyi aika hitaasti, koska minulla oli joitakin muita kursseja  
vielä suorittamatta ja halusin ne ensin niin sanotusti alta pois. Aiheanalyysin tein vuoden  
2013 keväällä toukokuussa ja teorian, suunnittelun ja kirjoittamisen pariin pääsin vasta saman  
vuoden syksyllä lokakuussa. Koin, kuten varmaan niin moni muukin opiskelija, opinnäyte-  
työn teoriaosuutta kirjoittaessani ongelmaksi sen, mistä aiheista teoriani koostan ja mitä jätän  
teorian ulkopuolelle. Aiheeseen liittyvää teoriaa on tarjolla todella runsaasti.

Teoriasta huolimatta kaikkein haastavinta oli kuitenkin kyselylomakkeen laadinta ja suullisten haastatteluiden toteutus. Kokemattomana tutkijana päänsä vaivaa aiheutti kysymysten valinta. Tutustuin useisiin muihin vastaavanlaisiin töihin ja mietin, mitä asioita haluan oikeasti tietää ja miten minun pitää lomakkeella näitä asioita työntekijöiltä kysyä. Lomakkeita oli varattu 34 vastaajalle ja täytettyjä lomakkeita palautettiin 19 eli yli puolet. Unelmahan tietysti oli, että kaikki lomakkeet olisi palautunut täytettynä, mutta tulos on hyvä näinkin.

Suullisten haastatteluiden toteutuksessa päänsä vaivaa aiheutti se, kuinka saan kerättyä puheet talteen. Ensin näytti sille, että joudun turvautumaan omaan matkapuhelimeeni ja sen huonoihin tallennusominaisuuksiin, mutta sitten onnistuin saamaan käyttööni videokameran ja sain haastattelut hoidettua. Henkilökohtaisesti hieman harmittaa se, että ajanpuutteen vuoksi ehdin haastatella vain kaksi ryhmää. Olisi ollut mielenkiintoista kuulla myös muiden mielipiteitä. Uskon kuitenkin, että kaikki olennaisimmat asiat ovat tulleet esille.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Liettua: talentum Media Oy.
- Furman, B., Ahola, T., Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Havunen, R., Lavikkala, A. 2011. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.
- Kaistila, M. 2005. Esimiesopas. Saatavilla: [http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/julkaisut/hyva\\_esimiestyo\\_\(vain\\_pdf\)\(25034\).1284.shtml](http://www.tyoturvallisuuskeskus.fi/julkaisut/hyva_esimiestyo_(vain_pdf)(25034).1284.shtml) (Luettu 1.2.2014).
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kiantama Oy 2013. Saatavilla: <http://www.kiantama.fi> (Luettu 10.10.2013).
- Kiantama Oy:n liikevaihdon kohtalainen kasvu toi selvän tulospurkauksen. 2013. Kauppalehti 8.11.2013, Yritykset. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20131101/13839271648290> (Luettu 28.2.2014).
- Kiantama Oy:n liikevaihto kasvussa ja tulos plussalla. 2011. Kauppalehti 14.12.2011, Yritykset. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20111201/13238773514570> (Luettu 28.2.2014).
- Kiantama Oy:n pitkän tilikauden liikevaihto kasvussa ja tulos miinuksella. 2010. Kauppalehti 18.10.2010, Yritykset. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20101001/12874111614420> (Luettu 28.2.2014).
- Kiantama Oy:n tulos laskuun, vaikka kasvu oli lievää. 2012. Kauppalehti 25.9.2012, Yritykset. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/tulostiedote/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20120901/13485805922250> (Luettu 28.2.2014).
- Kiantama Oy:n työntekijät 2013. Työtyytyväisyyskysely ja haastattelut.
- Kiantama uskoo luonnonmarjaan. 2008. Kauppalehti 5.11.2008, 22. Saatavilla: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=3049704&date=2008/11/05> (Luettu 28.2.2014).
- Kouzes, J., Posner, B. 2001. Rohkaiseva johtaja. Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Helsinki: Oy Rastor Ab.



- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lämsä, A.-M., Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Romppainen-Helttunen, S. 2000 – 2009, 2012 -. Oma työhistoria Kiantama Oy:ssä.
- Ruohotie, P., Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Vartia, M., Lahtinen, M., Joki, M., Soini, S. 2005. Työyhteisötörmäyksiä – ristiriitojen käsittely työpaikalla. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Vasunta, V. 2013. Henkilökuntapalaverit.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki, Edita Prima Oy.

**1. Mihin työtyytyväisyyden osa-alueisiin olet tyytyväinen työpaikallasi? Laita rasti ruutuun ja perustele valintasi.**

Työn sisältö	<input type="checkbox"/>
Työmäärä	<input type="checkbox"/>
Vastuun määrä	<input type="checkbox"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>
Etenemismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>
Vaikuttamismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>
Tunnustukset	<input type="checkbox"/>
Palkka	<input type="checkbox"/>
Etuudet	<input type="checkbox"/>
Työsuhteen varmuus	<input type="checkbox"/>

Esimiestyö	<input type="checkbox"/>
Esimies-alaisuuhteet	<input type="checkbox"/>
Työn organisointi	<input type="checkbox"/>
Tiedonkulku	<input type="checkbox"/>
Työskentelyolosuhteet	<input type="checkbox"/>
Työturvallisuus	<input type="checkbox"/>
Ihmissuhteet	<input type="checkbox"/>
Ilmapiiiri	<input type="checkbox"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="checkbox"/>

**2. Mitkä työtyytyväisyyden osa-alueet kaipaavat mielestäsi kehitettävää? Laita rasti ruutuun ja perustele valintasi.**

Työn sisältö	<input type="checkbox"/>
Työmäärä	<input type="checkbox"/>
Vastuun määrä	<input type="checkbox"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>
Etenemismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>
Vaikuttamismahdollisuudet	<input type="checkbox"/>
Tunnustukset	<input type="checkbox"/>
Palkka	<input type="checkbox"/>
Etuudet	<input type="checkbox"/>
Työsuhteen varmuus	<input type="checkbox"/>

Esimiestyö	<input type="checkbox"/>
Esimies-alaisuuhteet	<input type="checkbox"/>
Työn organisointi	<input type="checkbox"/>
Tiedonkulku	<input type="checkbox"/>
Työskentelyolosuhteet	<input type="checkbox"/>
Työturvallisuus	<input type="checkbox"/>
Ihmissuhteet	<input type="checkbox"/>
Ilmapiiiri	<input type="checkbox"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="checkbox"/>

**3. Millaiseksi koet työsi?  
Hyvät ja huonot puolet?**

**4. Voitko vaikuttaa työsi sisältöön tai  
työmäärään?**

**5. Millaiseksi koet työskentelyolosuhteet työpaikallasi (työympäristö, työvälineet)?**

---

---

---

**6. Mikä sinua motivoi työssäsi?**

---

---

---

**7. Tuntuuko sinusta, että työpanostasi arvostetaan?**

---

---

**8. Millainen esimiehesi mielestäsi on työyhteisöäsi ajatellen?**

---

---

---

**9. Miten esimies tukee ja kannustaa sinua työssäsi?**

---

---

---

**10. Millaiseksi koet tiedonkulun työyhteisössäsi?**

---

---

---

**11. Millainen työilmapiiri mielestäsi on?**

---

---

**12. Miten työtoverisi tukevat ja kannustavat sinua työssäsi?**

---

---

**13. Millaiseksi koet yhteistyön työtovereidesi kanssa?**

---

---

**14. Esiintyykö työpaikallasi ristiriitatilanteita ja jos esiintyy, miten ne hoidetaan?**

---

---

---

**15. Mitä mieltä olet yrityksen tyky-toiminnasta tai yrityksen tarjoamista etuuksista?**

---

---

---

**16. Mitä mieltä olet aloite-järjestelmästä?**

---

---

---

**17. Miten tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työskentelyysi?**

---

---

---

**18. Tähän voit antaa palautetta ja kehitysehdotuksia työtyytyväisyyttäsi koskien. Tässä voit tuoda esille myös jonkun muun aiheen, jota ei käsitelty edellisissä kohdissa ja jota haluaisit kommentoida.**

**Sana on vapaa.**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**KIITOS KÄYTTÄMÄSTÄSI AJASTA JA VASTAUKSISTASI!**

TUKI JA KANNUSTUS, ESIMIES JA TYÖTOVERIT

TIEDONKULKU

TYÖILMAPIIRI JA YHTEISTYÖ

RISTIRIITATILANTEET

TULOSPALKKIO

**1 Mihin tyytyväisyyden osa-alueisiin olet tyytyväinen työpaikallasi? Laita rasti ruutuun ja perustele valintasi.**

1. Työn sisältö	6	11. Esimiestyö	2
2. Työmäärä	5	12. Esimies-alaisuus	2
3. Vastuun määrä	8	13. Työn organisointi	1
4. Kehittymismahdollisuudet	4	14. Tiedonkulku	5
5. Etenemismahdollisuudet		15. Työskentelyolosuhteet	2
6. Vaikuttamismahdollisuudet	2	16. Työturvallisuus	5
7. Tunnustukset		17. Ihmissuhteet	7
8. Palkka	2	18. Ilmapiiri	4
9. Etuudet	6	19. Jokin muu,	1
10. Työsuhteen varmuus	11	mikä? Lyhyt työmatka	

Tyytyväisyyden osa-alueiden rastitusten perusteella työntekijät olivat eniten tyytyväisiä työsuhteen varmuuteen, vastuun määrään ja ihmissuhteisiin. Vastaajat, jotka olivat perustelleet valintojaan, kuvailivat tilannetta seuraavasti:

”Palkka tulee aina ajallaan. Paikka toistaiseksi voimassaoleva ja työtä on riittänyt paljon ja näyttää myös riittävän tulevaisuudessa.”

”Työmäärä: kokopäivätyö, sopivasti työtä; vastuun määrä: sopivasti vastuuta; työturvallisuus: asiat kunnossa.”

”Työ on monipuolista.”

”Lyhyt työmatka.”

”Työn sisältöhän on tiedossa, työmäärässä ei valittamista, vastuu ei aiheuta paineita, vaikutusmahdollisuudet vaatii vähän oma-aloitteisuutta, etuuksia on mukavasti, työsuhte on ollut hyvin varma. Esimiesten kanssa on aina pärjätty, tiedonkulku paranee, samoin työskentelyolosuhteet, toimeen tullaan (ihmissuhteet).”

”Työmäärä: riittävä; vastuun määrä: riittävä; etuudet: hyvät; työsuhteen varmuus: tärkein.”

”Palkkaus on linjassa alan keskipalkan suhteen oman toimenkuvani osalta. Yritys tarjoaa mahdollisuuden osallistua työhön liittyviin kursseihin ja työturvallisuus on kunnossa.”

Tässä kohtaa on huomioitava se, että kaikki rasteja laittaneet eivät perustelleet jokaista valintaansa vaan vain osan niistä tai perusteluja ei ollut lain. Osa vastaajista ei ollut merkinnyt kohtaan yhtään rastia.

**2 Mitkä työtyytyväisyyden osa-alueet kaipaavat mielestäsi kehitettävää? Laita rasti ruutuun ja perustele valintasi.**

1. Työn sisältö	3	11. Esimiestyö	11
2. Työmäärä	10	12. Esimies-alaissuhteet	11
3. Vastuun määrä	4	13. Työn organisointi	9
4. Kehittymismahdollisuudet	9	14. Tiedonkulku	9
5. Etenemismahdollisuudet	11	15. Työskentelyolosuhteet	11
6. Vaikuttamismahdollisuudet	8	16. Työturvallisuus	5
7. Tunnustukset	10	17. Ihmissuhteet	4
8. Palkka	13	18. Ilmapiiri	5
9. Etuudet	7	19. Jokin muu,	2
10. Työsuhteen varmuus	3	mikä? Työvuorot, uudet työajat	

Työtyytyväisyyden osa-alueista eniten rastitusten perusteella kehittämistä kaipaivat palkka-asiat, etenemismahdollisuudet, esimiestyö, esimies-alaissuhteet sekä työskentelyolosuhteet. Lisäksi työmäärässä ja tunnustuksissa olisi parannettavaa unohtamatta kehittymismahdollisuuksia, työn organisointia ja tiedonkulkua. Vastaajat, jotka olivat perustelleet valintojaan, kuvailivat tilannetta seuraavasti:

”Vanhat tilat, esim. pukuhuoneet kaipaivat uudistamista.”

”Joskus tuntuu ettei tiedot kulje kunnolla (jotkut asiat). Työvuorolistat voisi tulla aijemmin ja pitemmälle ajalle. Joutuu aika paljon muuttamaan suunnitelmia esim. ajanvarauksella toimivat jutut. Työvuorot voi vaihtua yhtäkkiä.”

”Enemmän yhteisiä työnkehittämistilanteita, palaverien tai työpisteessä käytävän esimies/työntekijän välisen keskustelun kautta.”

”Etuudet: voisi olla esim. urheiluselejä; työn organisointi: asiat voisi olla huolellisemmin suunniteltuja; työskentelyolosuhteet: kylmyys, työskentelytasot tehty vain pitkille ihmisille.”

”Liikaa työtä osalla, toiset vain seisottelevat! Ei voi kehittyä/eteneminen tyrmätään työnjohdon puolelta. Vaikutta ei voi mihinkään tai ehdotuksia ei noteerata. Tunnustusta ei tunnetta, kielteiset asiat kyllä ilmoitetaan isoon ääneen. Palkka suhteessa työmäärään ja osaamiseen aivan liian matala. Ei etuuksia ja jos on ei niitä voi/ halua käyttää. Suoraan sanottuna esimiestyö on syvältä. Suhde alaisiin menee niin että osa työntekijöistä taitaa ”määrätä” itse hommansa. Esimiehet suosivat toisia paljon mikä ei kyllä hyvää kuvaa/ tunnetta anna. Työntekijöillä vallalla ajatus että minä en tee mitään muuta työtä kuin sitä mitä listassa lukee. Ja esimiehet sen toisille sallivat ja toisille ei. Esimiehiltä toivoisi yhdenmukaista kohtelua alaisia kohtaan. Organisointia voisi vähän järkeistää. Tieto ei kulje! Työolosuhteet/ työturvallisuus: toiset työntekijät vaarantavat välinpitämättömyydellään turvallisuutta ja samalla kärsivät työolosuhteet. Ilmapöly on joskus kireä, mutta yleensä ottaen hyvä.”

”Aikalailla kaikissa on kehitettävää.”

”Esimiesten käytös välillä tosi asiatonta, kehittymis- ja etenemismahdollisuutta ei ole.”

”Ei riitä paperi...”

”Työmäärä tulisi jakaa työntekijöiden kesken tasan. Palkka liian pieni.”

”Tiedonkulku: työvuorolista tulee keskiviikkona ja voi olla perjantaina ihan jotain muuta; työajat: ei ole ajateltu pitkänmatkan työssä kävijää muuttamisessa ollenkaan! Iltavuoro menee aivan liian myöhään ennen kuin on kotona, entiset työajat oli paljon paremmat!”

”Jos niitä uimalippuja taas saisi!”

”Mitkä kehittymismahdollisuudet, mihin voi edetä, kuka nyt palkkaansa on tyytyväinen, kaksi seuraavaahan aina ite tietäisi paremmin (esimiestyö ja työn organisointi).”

”Toimenkuva on todella laaja ja jatkuva riittämättömyyden tunne vaivaa työssä, kun mitään ei ehdi tekemään riittävän hyvin. Myynti kasvaa, mutta henkilökunta vähenee, on epälooginen yhtälö, koska myynnin kasvu yleensä vaatii enemmän työtä.”

Myös tässä kohtaa on huomioitava se, että kaikki rasteja laittaneet eivät perustelleet jokaista valintaansa vaan vain osan niistä tai perusteluja ei ollut lain. Samoin se, että osa vastaajista ei ollut merkinnyt kohtaan yhtään rastia.



**3 Millaiseksi koet työsi? Hyvät ja huonot puolet? 16 vastausta**

”Ihan ok.”

”Monipuolinen ja vaihteleva.”

”Työ on fyysisesti raskasta. Työstä saa palkkaa!”

”Harmittaa todella paljon se, miten paljon tulee roskaa, ongelmajätteitä, kun on kyseessä näinkin ”puhdas” luonnontuote, niin sen tuotteen valmistusprosessi tuhoaa 100%:sti sen hyvän.”

”Sopivasti rasittava työ, palkka suhteellisen pieni. Hyvä puoli on, että on ylipäättänsä töitä. Huonot puolet kylmyys.”

”Työ on ollut vaihtelevaa, joskin välillä annetaan liian monta tehtävää yhden hoidettavaksi.”

”Työ on vaihtelevaa, joka on hyvä asia. Toisaalta se työn sirpaleisuus aiheuttaa myös stressiä.”

”Yksitoikkoinen työ, huono palkka.”

”Töitä olisi, olennaiseen ei vain ole aikaa.”

”Itsenäinen työskentely, olosuhteet, työvälineet, ergonomia.”

”+Palkka säännöllinen, tulee 2 kertaa kuussa. – Pitkä työmatka, työaikojen muuttaminen.”

”Monipuolinen ja vaihteleva. Haittana kiire ja keskeytykset sekä työrauhan puute.”

”Töihin on ihan mukava tulla.”

”Työ on ok ja hyvinä puolina varmuus, siisti sisätyö sekä työ omalla paikkakunnalla (pääsee illaksi kotiin).”

” Mielekäs ja mielenkiintoinen, mutta haasteellinen ja vaativa. Työmäärä suuri ja sen myötä jatkuva kiire, riittämättömyyden tunne ja stressi. Hyvät puolet: vaihteleva ja mielenkiintoinen työn sisältö ja tehtäväkenttä. Huonot puolet: liian suuri työmäärä, liian kiire.”

”Toimenkuva liian laaja, jotta asiat ehtisi hoitamaan riittävän hyvin ja kehittämään uusia markkinoinnin toimenpiteitä ja laajentamaan asiakaskuntaa niin kotimaassa kuin ulkomailla. Hyvät puolet ovat työn itsenäisyys ja konkreettisten tulosten näkeminen (myynti). Huonot puolet tulikin mainittua eli liian laaja toimenkuva ja sitä kautta jatkuva riittämättömyyden tunne, kun ei saa riittävästi aikaiseksi.”

#### **4 Voitko vaikuttaa työsi sisältöön tai työmäärään? 17 vastausta**

”Voin vaikuttaa jonkin verran.”

”Sisältöön voin vaikuttaa, työmäärään vähemmän.”

”Eipä paljon voi.”

”Kyllä jollain tavalla, ainakin omalla asenteella.”

”En voi tai en ainakaan ole vaikuttanut sisältöön tai määrään.”

”En voi!”

”Toisinaan.”

”En.”

”En.”

”En.”

”En.”

”Eteisen seinällä näkyy taulussa olevan tavoitteet joka päivälle.”

”Kyllä sisältöön, mutta työmäärään kuuluu silti paljon sellaista, mistä ei voi tinkiä.”

”Riippuu vähän työpisteestä jonkin verran.”

”Eipä juurikaan.”

”Voin.”

”Jonkun verran.”

**5 Millaiseksi koet työskentelyolosuhteet työpaikallasi (työympäristö, työvälineet)? 18 vastausta**

”Olosuhteet voisivat olla nykyaikaisemmat koneiden ja tilojen suhteen. Työvälineet vähän hujan hajan.”

”Työ on fyysisesti raskasta, melu, kylmyys, kuumuus, kiire. Työvälineissä olisi parantamisen varaa (ei kaikissa). Työtiloissa parantamisen varaa.”

”Kehitettävää löytyy jokaisessa työpisteessä, työvälineitä tulisi kehittää sekä työtasoja.”

”Työympäristö suunniteltu vain tietynkokoisille ja isoäänisimpien toiveita vain kuunnellaan. Työvälineet ovat siistejä ja niitä on riittävästi.”

”Olosuhteet voisivat olla väljemmät, siistimmät. Työvälineitä ei oikein huolleta. Työvälineistä ei oikein muutenkaan välitetä.”

”Työympäristö osittain ok, voisi olla modernimpi.”

”Alakerrassa älyttömän huono ja kuuma ilma. Marjalinjalla melu stressaava.”

”Ympäristö ok, välineet vanhat.”

”Työvälineissä kehitettävää.”

”Keskinkertaiset välineet, sekava.”

”Ahasta on jossain työpisteessä.”

”Muuten ok, mutta aika ahdasta (pukuhuoneet, ruokala, toimisto). Toimistossa ei aina ole riittävästi työrauhaa.”

”Entiseen verrattuna paranee koko ajan.”

”Kohtalaiset.”

”Hyvät.”

”Työympäristö paikoin ahdas, kylmä.”

”Työympäristö välttävä, oma työhuone/-tila olisi tarpeen (työrauha). Työvälineet asialliset.”

”Työvälineet ovat ihan normaalit, paljon istumatyötä tekävänä kaipaisin työpöytää missä voittoa tehdä välillä seisten eikä aina vain istuen.”

## **6 Mikä sinua motivoi työssäsi? 18 vastausta**

”Toimeentulo.”

”Monipuoliset työtehtävät, kohtalainen palkka ja suht varma työpaikka.”

”Tietysti palkka, henkinen hyvinvointi (säännölliset päivät...).”

”Uudet tehtävät, pienetkin muutokset ja kehitykset, ihmiset.”

”Raha.”

”Ei mikään.”

”Jonkun verran palkka, mutta suurimmaksi osaksi se, että työ on mielenkiintoista ja töihin on mukava tulla.”

”Ei ole muutakaan työtä tarjolla.”

”Raha.”

”Marjat ja niiden jatkojalostaminen, itse työ marjojen parissa.”

”Päivän saavutukset, onnistuminen.”

”Palkka, se että mulla on töitä.”

”Tärkeät tehtävät, joita muut eivät osaa hoitaa.”

”Tehdastyö on sitä. Haastetta ja vastuuta on kuitenkin jonkun verran ja se on varma asennekysymys, että on kiinnostunut asioista.”

”Juuri tällä hetkellä ei mikään.”

”(Palkka) halu tehdä töitä.”

”Mielenkiintoinen työn sisältö, selkeät ja realistiset tavoitteet, esimiehen kiitos ja kannustus (jota saa liian harvoin), muut kannustimet, palkka.”

”Palkka motivoi, mutta sitäkin tärkeämpi asia on se, että työt saisi tehtyä suurin piirtein normaalien työpäivien /työtuntien puitteissa. Tehokkaiisiin tuloksiin ei pääse jos työpäivät venyvät liian pitkiksi. Työssä kehittyminen ja uuden oppiminen motivoi.”

## **7 Tuntuuko sinusta, että työpanostasi arvostetaan? 19 vastausta**

”Ei.”

”Useimmiten.”

”En osaa sanoa, en ole saanut palautetta, en ainakaan hyvää. Huonot asiat tuodaan nopeasti esille.”

”Joskus.”

”Välillä, jos tulos on hyvä.”

”Ei, hyvin tehdystä työstä et saa kiitosta, tai ylipäättään mitään mainintaa. Huonosti mennyt työ kyllä saa suun aukeamaan.”

”Joskus.”

”Kiitosta ei anneta koskaan.”

”Varmaan.”

”Ei täällä arvosteta, ei ainakaan ole sitä osoitettu.”

”Ei aina.”

”Eipä tunnu.”

”Kyllä.”

”Luulisin niin.”

”Ei arvosteta.”

”Joskus.”

”Ei aina.”

”Joskus tuntuu, useimmiten ei.”

”En tunne, että työtäni arvostettaisiin, enemmänkin odotetaan, että vielä enemmän pitäisi venyä pidempiin työpäiviin.”

#### **8 Millainen esimiehesi mielestäsi on työyhteisöäsi ajatellen? 18 vastausta**

”Esimies on hyvä ja rehti mies jne.”

”Than ok, välillä vähän äkkipikainen.”

”Reilu, mutta vaativa. Joskus tuntuu ettei asioista voi neuvotella, ne on just niin, pitäisi olla vaan JOO JOO KÄY!”

”Toisinaan turhan itsekeskeinen, tavoitteet tulisi olla yhtenäiset. Esimiehen ei koskaan tulisi puhua loukkaavaan sävyyn toisista työntekijöistä tai esimiestasolla olevista henkilöistä. Se vie hetkessä esimiehen arvostuksen pois.”

”Epäreilu. Lepsu osaa työntekijöitä kohtaan.”

”Ehkä vähän turhan lepsu toisinaan.”

”Ei tasapuolinen. Paljon unohduksia. Ei kuuntele asioita loppuun.”

”Väärä.”

”Ei kohtelee kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti. Jos esimiehelle sanoo oikeasta asiasta, hän suuttuu ja on hankala. Ei kykene käsittelemään asioita asianmukaisesti, ei puutu epäkohtiin.”

Epäpäteväksi.”

”Epäoikeudenmukainen. Esim. toisille annetaan helpommalla pekkasia.”

”Melko tasapuolinen. Palautetta ja kehitysehdotuksia saisi tulla enemmän. Kysymyksiin/sähköposteihin pitäisi vastata.”

”Ei valittamista.”

”Ei sopiva, ei tasapuolisuutta, liian kaveri esim. miespuolisten työntekijöiden kans.”

~~”Voisi kuunnella ja antaisi...”~~

”Ok.”

”Asiallinen, luotettava, oikeudenmukainen, vastuullinen, vaativa, enemmän käskevä kuin kannustava ja innostava, ailahteleva, spontaaninen, haluaa olla kaikesta tietoinen ja sanoa ”viimeisen sanan” pienissä asioissakin, mikä on turhauttavaa alaisen näkökulmasta.”

”Hänen pitäisi antaa enemmän positiivista palautetta ja kannustaa henkilökuntaa, luoda yhteishenkeä.”

## **9 Miten esimies tukee ja kannustaa sinua työssäsi? 17 vastausta**

”No ei mitenkään.”

”Kehaisee välillä ohimennen.”

”Ei paljon mitenkään.”

”Liian harvoin, palautteen antamisen tulisi olla rakentavaa ja positiivista, kaiken palautteen voi antaa positiivisesti ja kannustaen, vaikka se olisikin negatiivista.”

”Ei mitenkään.”

”Kysymällä, miten voi ja onko työtä liikaa.”

”Ei mitenkään.”

”Ei mitenkään.”

”Ei mitenkään.”

”Sanomalla aamulla huomenta.”

”Antaa vastuuta, mutta toisaalta ei osaa paljoa ohjata kehittymään.”

”Esimiehen kanssa voi keskustella mistä vain.”

”Ei mitenkään.”

”Tukee.”

”Enemmän saisi tulla tukea!”

”Tiedottaa, informoi ja jakaa myyntiä tukevia markkinatietoja.”

”Kannustusta ja tukea ei paljon tule. Toki olen aina ollut itsenäisen työn tekijä, joten yleensä kysyn jos neuvoa tarvitsen. Työmäärästä ja toimenkuvan laajuudesta olen puhunut esimiehelleni useampaan kertaan, mutta asialle ei ole tehty mitään.

## **10 Millaiseksi koet tiedonkulun työyhteisössäsi? 19 vastausta**

”Parantamisen varaa on aina, vaikka onkin kehitytty.”

”Ihan ok. Välillä joutuu vähän nyhtämään.”

”Kaikissa asioissa hyväksi (lue kohta 18). Toisissa asioissa enemmän koulutusta, asiat voi ilmetä vasta pikkuhiljaa aikojen kuluttua ai enpä minä tiennyt?”

”Katkonaista ja sekavaa.”

”Jotkut asiat kulkevat kuulopuheiden perusteella, suurin osa tiedotteilla.”

”Huono.”

”Tieto ei kulje ja se vaikeuttaa joskus oman työn tekemistä.”



”Liikaa asiat tahtovat jäädä arvailujen varaan.”

”Heikko.”

”Hyvä.”

”Aika huono.”

”Huonoksi: esim. työvuorolista.”

”Kohtalaisen hyvä.”

”Ok, asiat on hyvin esillä ja luettavissa, ainahan voi parantaa.”

”Huonoksi.”

”Hyvä.”

”Parannettavaa löytyy.”

”Kohtalaisen hyvä, sähköposteja liikaakin (eli voisi miettiä onko kaikki kopiot tarpeellisia..), viikkotiedotteet ja kuukausitiedotteet erinomaiset.”

”Tiedonkulku suurin piirtein ok, hieman välillä puutteellista”

## **11 Millainen työilmapiiri mielestäsi on? 18 vastausta**

”Mielestäni normaali.”

”Pärjää, kun ei ota liikaa paineita.”

”Huono useinkin, paljon kateutta ja katkeruutta, vanhojen asioiden kaivelua. Toisinaan kuitenkin joustavaa.”

”Than ok, jotkut voivat vain liittoutua porukkaan ja laittaa ongelmat ja virheet toisen syyksi. Aika paljon selän takana puhumista.”

”Kireä.”

”Toisaalta ihan hyvä, mutta kireyttä on havaittavissa.”

”Kohtalainen.”

”Paikoin kireä.”

”Huono. Liian paljon kateutta. Eräs vanha työntekijä kaksinaamainen, puhuu palturia selän takana pönkittääkseen omaa jalustaansa.”

”Tasainen.”

”Välillä tosi kireä.”

”Kohtalainen, joskus tulee harmillisia kaplakoita.”

”Ihan ok, mitä isompi porukka sitä useampi mielipide.”

”Huono ja riitaisa.”

”Hyvä.”

”Vaihteleva.”

”Hyvä, välitön ilmapiiri.”

”Vaikea ottaa kantaa tähän. Ehkä enemmän pitäisi kaikkien pystyä ajattelemaan asioita työkaverien kannalta. Asioista pitäisi myös pystyä puhumaan suoraan, antamaan rakentavaa palautetta suoraan eikä ”marmattaa” selän takana.”

## **12 Miten työtoverisi tukevat ja kannustavat sinua työssäsi? 15 vastausta**

”Ei mitenkään.”

”Neuvomalla ja apua antamalla tarvittaessa.”

”Ei mitenkään.”

”Neuvomalla yms. Riippuu ihmisestä.”

”Hyvin, joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta.”

”Työtehtäviä jaetaan puolin ja toisin.”

”Ei mitenkään.”

”Odotetaan mokia ja...”

”Epävakaasti.”

”Ei tule kauheasti kyllä palautetta tai tukea.”

”No en tiedä.”

”Ei kokemusta.”

”Hyvin.”

”Saan apua tarvittaessa eri kysymyksissä mm. tekniset asiat, logistiikka jne.”

”Kysyessäni neuvoa asioiden osalta saan vastaukset hyvin.”

**13 Millaiseksi koet yhteistyön työtovereidesi kanssa? 19 vastausta**

”Pääasiassa hyväksi.”

”Hyvä yhteishenki.”

”Yhteistyö on sujunut kohtalaisen hyvin.”

”Aika helppoa.”

”Suurimmaksi osaksi toimii erittäin hyvin.”

”Hyvä.”

”Ihan toimivaksi.”

”Hyväksi.”

”Suht ok.”

”Hyväksi ja sujuvaksi.”

”Melko hyväksi.”

”Välillä tosi henkisesti rasittavaa.”

”Ihan hyvää pääosin, jotakin tehtävänjakoa voisi tarkentaa.”

”Ihan hyväksi.”

”Toisinaan melko vaikea.”

”Hyväksi.”

”Ok.”

”Hyvä ja avoin.”

”Pääsääntöisesti ihan positiivisena.”

**14 Esiintyykö työpaikallasi ristiriitatilanteita ja jos esiintyy, miten ne hoidetaan? 18  
vastausta**

”Esiintyy, keskustelemalla.”

”Välillä esiintyy ja yleensä näkyy hoidettavan naamapunaaisena.”

”Ehkä joskus, vähän mutistaan, (saatetaan puhua isosti) murjotellaan ja asia unohdetaan.”

”Ei mitenkään. Asiat tulisi käsitellä joka viikko niiden henkilöiden kanssa, ketä ko. ristiriita koskee.”

”Esiintyy, aika huonosti on hoidettu.”

”Esiintyy, johtuu enimmäkseen siitä, jos on kiire ja tiuskitaan toisille.”

”Joskus, huutamalla.”

”Huutamalla.”

”Joskus esiintyy. Ristiriitatilanteessa esimies kiroaa ja uhkaa lyhyempiaikaista työntekijää potkuilla (aina saa uuden tilalle -periaatteella), talossa pitkään olleet työntekijät ovat suojeluksessa.

”Paljonkin, työnjohdon taholta ei mitenkään, ne jää ilmaan.”

”Puhumalla.”

”Joskus esiintyy, menee omalla painollaan.”

”Eikö se kuulu asiaan, kait ne on hoidettu, ei isompia riitoja.”

”Huudetaan ja noidutaan.”

”Joka työmaalla esiintyy. Joskus huutamalla mut nykyää jo puhumalla.”

”Joskus, ?”

”Joskus voi esiintyä ja (toivottavasti) ne voidaan hoitaa keskustelemalla.”

”Ristiriitatilanteita on varmasti jokaisella työpaikalla ja keskustelemallahan ne on hoidettava.”

**15 Mitä mieltä olet yrityksen tyky-toiminnasta tai yrityksen tarjoamista etuuksista? 19 vastausta**

”Jotakin on, vakuutus sairastapauksia varten on hyvä.”

”Mukava, että tyky-toimintaa on ja osallistumisprosentti on suuri. Liikunta/kulttuurisetelit olisi mukava lisäetuus.”

”Kohtalaisen hyvät edut. Tyky-toimintaa on ollut riittävästi.”

”Ok, on kuntoilu ym. mahdollisuuksia. Yhteishengen lisäämiseksi ei kyllä näköjään tehdä mitään. Siihen pitäisi panostaa.”

”Saisi olla paremmat, tietääkseni urheiluseteleitä/uimalippuja ei ole. Hieronnat yms. hyvä idea.”

”Etuudet? Onko niitä? Vakuutusjuttu ei oikein toimi, koska lääkäri on Kajaanissa? Kunnoks ei sovi kaikille. Tyky, voisi kysellä työntekijöiden kiinnostuksen kohteita ko. toiminnalle.”

”Ok.”

”Ihan ok. Työntekijöiden liikkumista tulisi tukea ja kannustaa ehkä enemmän.”

”Ei ehdi käyttämään.”

”Tyky-toiminnan sijaan ottaisin mieluummin ylimääräisen palkallisen vapaapäivän, jonka saisi käyttää haluamallaan tavalla.”

”Ne on hyvät.”

”Ihan ok.”

”Ollut parasta liikunnan tukeminen (vaatteet, liput) ja toivon samanlaista jatkoa. Voisiko kuntosalikortteja tarjota aktiivikävijöille?”

”Toimintaa on ihan hyvin ja kaikki on tervetullutta.”

”Ne ovat ok.”

”Hyvät/kiitettävät.”

”Tyky-toiminta voisi olla vapaaehtoista. – Vaihtoehtoja. Ok.”

”Kylpylä- ja kuntosaliliput hieno homma, mutta toisaalta sen lisäksi toivottavaa olisi setelijärjestelmä, joka kävisi mm. kulttuuri- ja kansalaisopistotoimintaan. Näin tuesta pääsisi nauttimaan useampi työntekijä.”

”Kaksi kertaa vuodessa mahdollisuus hierontaan on hyvä juttu. Liikuntaseteliä tms. kyllä kaipa-  
paan. Tyky-toiminnan pitää olla monipuolista eli liikuntaa ja kulttuuria, että saadaan hyvin-  
vointia työelämään. Toiset saavat lisävirtaa ja virkistystä liikunnasta, kun taas toisille virkistys-  
tä tuo kulttuuritarjonta.”

**16 Mitä mieltä olet aloite-järjestelmästä? 19 vastausta**

”Aloitejärjestelmä on hyvä asia.”

”Aloitepalkkiot voisivat olla isompia.”

”Aloite-järjestelmä on hyvä, mutta vaikka aloite menee läpi aloitekokouksessa, niiden aloitteiden eteen ei sitten paljon tapahdu mitään.”

”Ok.”

”Hyvä.”

”Ei pelaa.”

”Ne, jotka aloitteista ”päättää”, ei ole välttämättä perillä asioista.”

”Ei toimiva. Suurin osa aloitteista jää toteuttamatta.”

”Helpompi hakea se kahvipaketti kaupasta.”

”Hyvä, hyväksytyksi tulleet aloitteet pitäisi sitten toteuttaa käytännössä.”

”Toimimaton järjestelmä, rahan tuhlausta.”

”Than ok, toteutukset ovat jälkijunassa???”

”Hyvä, että on olemassa, mutta pitäisi olla enempi resursseja niiden toimeenpanoon.”

”Siinä on vähän viilaamista.”

”Tällä voi rahastaa tyhjästä, esimiespuoli ei ota loppuun asti selvää, onko aloite tosiaan toteuttamiskelpoinen.”

”Ok.”

”Ok.”

”Hyvä systeemi. Kohdistuu pääasiassa tuotantoon.”

”Aloitejärjestelmä on hyvä, tosin itse en ole tehnyt aloitteita.”

**17 Miten uusi tulospalkkiojärjestelmä vaikuttaa työskentelyysi? 18 vastausta**

”Ei mitenkään.”

”Lisää huolellisuutta työssä. Epäkohtana esim. reklamaatiot, joille työntekijät eivät voi mitään = kannankatkojat ei poista kantoja ja asiakkaat reklamoi.”

”Ei mitenkään, koska tulospalkkiota on melkein mahdoton saada, ei ainakaan 100 % (voi tulla pieni osa).”

”Tulee enemmän mietittyä yhteisöllisyyttä ja ottaa toiset työntekijät huomioon. Tästä olisi hyvä puhua enemmän. Olemme 1 työyhteisö ja yhdessä vaikutamme jokaisen työntekijän omaan ”hyvinvointiin/kehittymiseen”. Ajatuksena se on hyvä ja kannustava, mutta sen merkityksestä tulisi kertoa enemmän ja useammin.”

”Vaateet aivan liian tiukat, ei tule koskaan toteutumaan. Eli ei mitään vaikutusta työhön.”

”Ei vaikutusta.”

”Tulospalkkiojärjestelmä tehty sellaiseksi, ettei sitä tulla saamaan koskaan. Olisi pysytty vaan tuulipukulinjalla.”

”Niin mikä? Vitsi varmaan...”

”Ei mitenkään, pyrin tekemään työni hyvin aina.”

”Ei mitenkään.”

”Ei tietääkseni vielä mitenkään.”

”Kannustaa ahkeruuteen asiakaspalvelussa ja reklamaatioiden estämisessä.”

”Ei mitenkää, työ tehdään aina hyvin.”

”En osaa sanoa.”

”Ei vaikuta. Aina olen yrittänyt parasta, se saa riittää.”

”Ehdot liian tiukat. Ei suurempaa vaikutusta, nyt palkkio on laskeva, pitäis olla ylöspäin nouseva.”



”Kannustavasti. Pyrin pääsemään omalla työlläni asetettuihin tavoitteisiin.”

”Olen pyrkinyt itse aina tekemään työni mahdollisimman hyvin olipa tulospalkkiota tai ei. Tulospalkkion toki pitäisi olla konkreettisempi.”

### **18 Palaute, kehitysehdotukset ja omat kommentit? 12 vastausta**

”Voisikko työpaikalla pitää aamulla tai työvuoron alussa pienen palaverin 5-10 min, jossa käytäisiin läpi onko kaikki ”kartalla” omista töistä ja työkohteista? (Tässä tiedonkulku joskus päätii). Työvuorot takaisin 6-14 ja 14-22 kaikille, ei mitään kummallisia 6.30 ja 14.30-22.30 vuoroja (näissä tiedonkulku päätii). Ei nähdä työkavereita välttämättä, kun kaikki tulee eriajoilla töihin ja lähtevät eriajoilla.”

”Asioista pitäisi enemmän keskustella porukassa ja voisi tulla uusia näkökantoja. Myös toisen työn tekeminen voisi avata silmiä ja auttaa ymmärtämään paremmin kokonaisuutta.”

”Esimiehet esimieskoulutukseen. Pomoilla pitäisi hallita jokainen työtehtävä, niin jäisi moni turhanpäiväinen valitus pois. Tasa-arvoinen kohtelu kaikille työntekijöille.”

”Sori!”

”Työilmapiirin parantaminen. Se alkaa siitä, kun jokainen päättää olla puhumatta palturia toisen selän takana, ei iloitse jonkun toisen epäonnistumisesta jne. Esimiesten suhtautuminen tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. Ihan käytöksen perusasiat kuntoon. Työilmapiiri voi olla tosi hyvä, jos jokainen haluaa vaikuttaa siihen myönteisesti.”

”Työnjohdon tasapuolinen kohtelu kaikille työntekijöille. Selvät ohjeet työmääräyksistä päivittäin.”

”Keittiöön iso ja näkyvä lappu, jotta LAITATHAN OMAN KIPPOSI LOPUKSI ASTIAN-PESUKONEESEEN, KIITOS!”

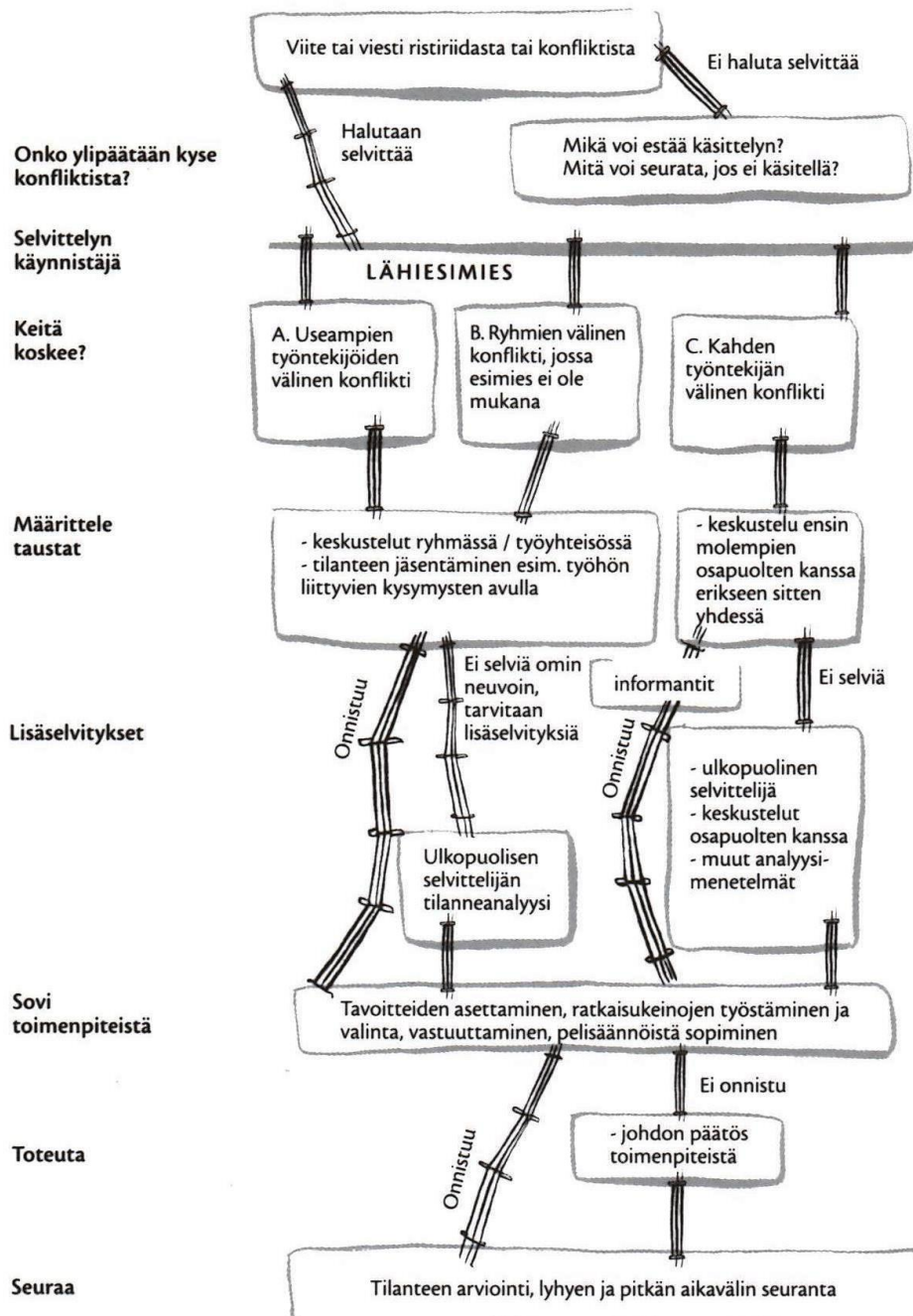
”Lähiesimiehiä voisi kouluttaa esimiestaidoissa.”

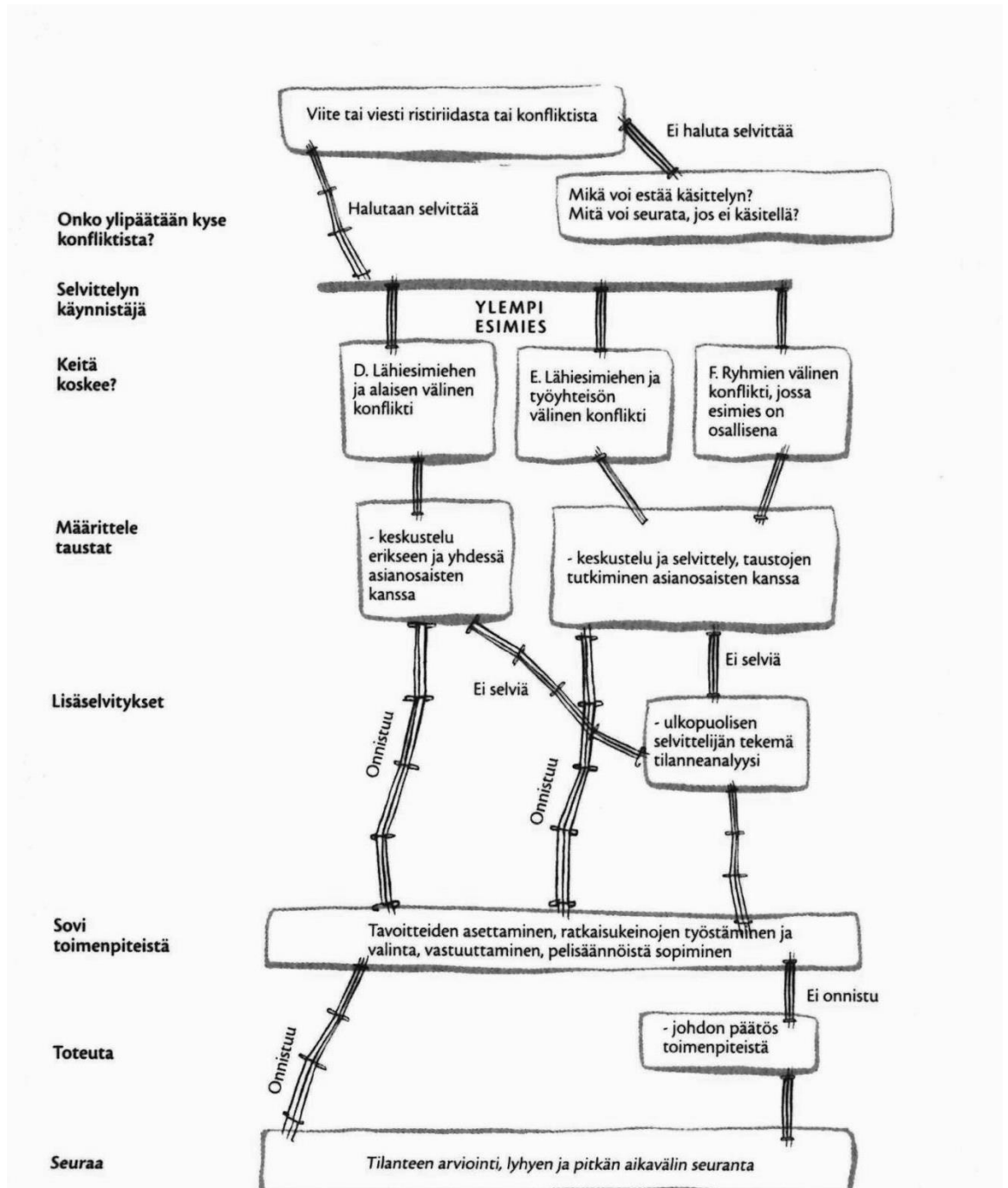
”Esimiehen käytöksessä olisi parantamisen varaa (tuotannon).”

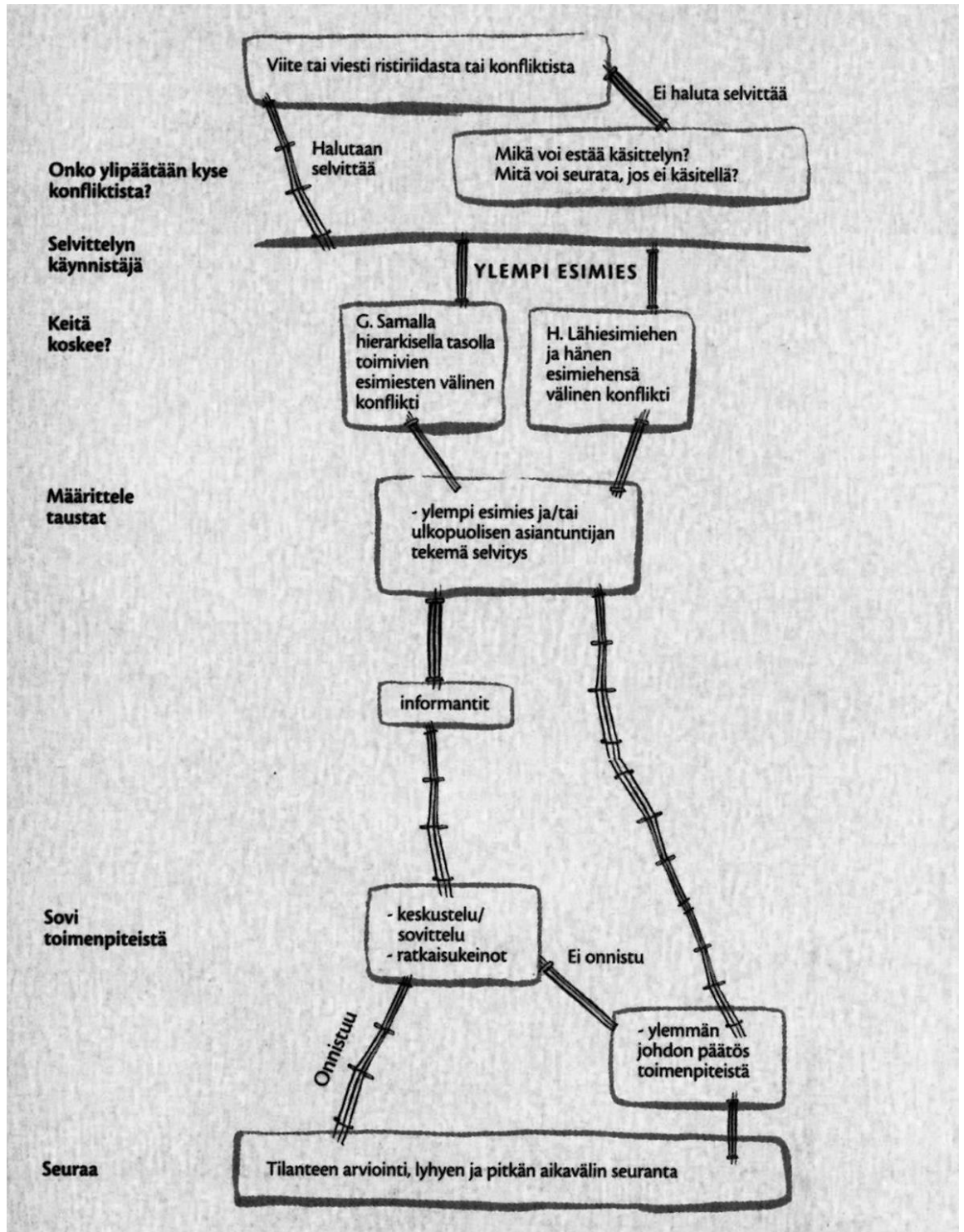
”Kiitos ilman palkankorotusta on turhaa. Joskus se kiitos motivoisi, jos sitä saisi.”

”Tauotukset ei aina pelaa, on joskus melkoista hässäkkää. Joku työntekijä lisää? Jälkiä ei aina kerkiä siivota kunnolla, kiire!”

”Toivottavasti yrityksessä jatkossa otettaisiin huomioon henkilökunnan jaksaminen työ-  
määrän suhteen.”









## SUUNNITTELU- JA KEHITYSKESKUSTELURUNKO

Pvm: \_\_\_\_\_

Nimi: \_\_\_\_\_

Tehtävä: \_\_\_\_\_

Käsitteltävät asiat	Oma kuvaus
<p>Oma työtilanne nyt</p> <p>Mikä on työssäsi tärkeintä juuri nyt?</p> <p>Miten työsi on viime aikoina muuttunut?</p>	
<p>Palaute</p> <p>Tavoitteiden saavuttaminen:</p> <p>a) Missä määrin olet saavuttanut asetettavat tavoitteet? Missä koet onnistuneesi?</p> <p>b) Esimiehen palaute.</p>	
<p>Kykyjen hyödyntäminen</p> <p>Oletko mielestäsi voinut työssäsi käyttää hyväksi kaikkia kykyjä ja taitojasi?</p> <p>Mitä kykyjä on jäänyt käyttämättä?</p>	
<p>Yhteistyö työyhteisössä</p> <p>Miten koet työyhteisön ilmapiirin ja yhteistyön sujumisen?</p> <p>Miten parantaisit yhteistyötä?</p>	

<p>Itsensä kehittäminen</p> <p>a) Miten aiot kehittää ammattitaitoasi?</p> <p>b) Esimiehen näkemys.</p>	
<p>Työn kehittäminen</p> <p>a) Mihin suuntaan toivot tehtäviesi kehittyvän?</p> <p>b) Haluaisitko siirtyä toisiin tehtäviin?</p> <p>c) Esimiehen näkemys kehityksen suunnasta.</p>	
<p>Työkyky</p> <p>Näkemyksesi omasta työkyvystäsi.</p> <p>Mitä toivomuksia sinulla on työkykyä ylläpitäväksi toimenpiteiksi?</p>	
<p>Fyysinen työympäristö</p> <p>Ovatko työvälineesi ja työtilat asianmukaiset?</p> <p>Toivomuksesi niiden kehittämiseksi.</p>	
<p>Esimiestyö/johtaminen</p> <p>Mitä toivomuksia sinulla on omalle esimiehellesi?</p> <p>Mitä mieltä olet hänen johtamistavastaan?</p>	
<p>Muutoksia, joista sovittiin keskustelutilaisuudessa</p>	
<p>Allekirjoitukset:</p>	

HENKILÖKOHTAINEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA				
NIMI		TYÖYHTEISÖ		
TEHTÄVÄ				
Kehittymistarve/ kehittymistavoite (lyhyen ja pitkän aikavälin)	Toimenpiteet (koulutus, työnkierto, itseopiskelu, muut kehittämistoi- menpiteet)	Aikataulu	Edistymisen seuranta (milloin, miten ja kuka arvioi)	Kuittaus (kun tavoite saavutettu)
Kehittämissuunnitelman tarkistus				
Allekirjoitukset (kehityskeskustelussa):				
Pvm	Työntekijä	Esimies		